

Zeitautonomie und Work-Life-Balance: Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen in NRW

Weßler-Poßberg, Dagmar

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weßler-Poßberg, D. (2019). *Zeitautonomie und Work-Life-Balance: Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen in NRW*. (FGW-Studie Vorbeugende Sozialpolitik, 24). Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-66314-2>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



FGW-Studie

Vorbeugende Sozialpolitik 24

Ute Klammer, Ralitsa Petrova-Stoyanov (Hrsg.)



Dagmar Weißler-Poßberg

Zeitautonomie und Work-Life-Balance

Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in
kleinen und mittleren Unternehmen in NRW



Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (e.V.)
Kronenstraße 62
40217 Düsseldorf

Telefon: 0211 99450080
E-Mail: info@fgw-nrw.de
www.fgw-nrw.de

Geschäftsführender Vorstand

Prof. Dr. Dirk Messner, Prof. Dr. Ute Klammer (stellv.)

Themenbereich

Vorbeugende Sozialpolitik
Prof. Dr. Ute Klammer, Vorstandsmitglied
Ralitsa Petrova-Stoyanov, wissenschaftliche Referentin

Layout

Olivia Pahl, Referentin für Öffentlichkeitsarbeit

Förderung

Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen

ISSN

2567-0050

Erscheinungsdatum

Düsseldorf, Mai 2019

Zeitautonomie und Work-Life-Balance

Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen in NRW

Auf einen Blick

- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen über Potenziale für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik, die sie gezielt nutzen können.
- Die Work-Life-Balance (WLB) erweist sich als Konzept, das Zeitautonomie fördert und das in KMU umgesetzt werden kann.
- In der Beratung von KMU sind folgende Themen zentral:
 - sich im Lebensverlauf verändernde Balancevorstellungen und Balancebedürfnisse der Beschäftigten
 - Flexibilität und Planbarkeit der Arbeitszeiten
 - Reflexion von Stellenanforderungen und Leistungserwartungen bei Arbeitszeitveränderungen
 - Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit und Arbeitsschutzstandards
- Wichtiger als ein breites Maßnahmenangebot zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind Strukturen zur *Aushandlung von Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen auf Augenhöhe*.
- Eine für beide Seiten gewinnbringende Aushandlung fußt auf einer gemeinsamen Planung, in der sich Erwerbstätige als ‚*aktiv Gestaltende*‘ ihrer Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben einbringen können.

Abstracts

Zeitautonomie und Work-Life-Balance – Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen in NRW

Eine lebensphasengerechte Zeitautonomie der Beschäftigten stärkt die alltägliche bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Sie nimmt darüber hinaus langfristig Einfluss auf die beruflichen, privaten und ökonomischen Lebensgestaltungsbedingungen erwerbstätiger Menschen und kann als in der Wirtschaft verankertes Element einer vorbeugenden Sozialpolitik wirken. Für die gelingende Balance zwischen Beruf und Familien/Privatleben erweisen sich Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Beschäftigten als wichtiger als ein breites Angebot an fertigen Vereinbarkeitsmaßnahmen. Davon können insbesondere KMU mit ihren Voraussetzungen profitieren. In der Beratung von KMU sind zum einen die Vielfalt von auszubalancierenden Lebensbereichen, die Möglichkeiten unterschiedlicher Beschäftigtengruppen und die Zusammenhänge verschiedener Lebensphasen in besonderer Weise hervorzuheben. Zum anderen sind KMU auf das Potenzial und die Notwendigkeit der Beteiligung aller Beschäftigten als ‚aktiv Gestaltende‘ ihrer Lebens- und Erwerbsbiografien aufmerksam zu machen.

Time autonomy and Work-life balance – pulses for a live stage-adapted working time policy in small and medium enterprises in NRW

The employees' time autonomy in line with their phase of life strengthens the better reconciliation of work and private life in everyday life. It also has a long-term influence on the professional, private and economic living conditions of working people and can act as an element of preventive social policy anchored in the economy. For a successful balance between work and family/private life, the influence and co-determination opportunities of employees are more important than a broad range of ready-made reconciliation measures. SMEs, in particular, can benefit from this with their preconditions. In advising SMEs, the diversity of areas of life to be balanced, the possibilities of different groups of employees and the interrelationships between different phases of life are to be emphasized in a special way. On the other hand, SMEs must be made aware of the potential and the necessity of the participation of all employees as 'actively shaping' their life and employment biographies.

Inhalt

Verzeichnis der Abbildungen.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Work-Life-Balance als strategischer Baustein einer vorbeugenden Sozialpolitik	3
2.1 Normativer Zielhorizont: Autonomie und Chancengleichheit im Lebensverlauf.....	3
2.2 Die Wechselbeziehung von Erwerbs- und Privatleben in der Lebensverlaufsperspektive ..	5
2.3 Unternehmen als Akteure vorbeugender Sozialpolitik	7
3 Work-Life-Balance – Forschungsstand und Ableitung konzeptioneller Grundlagen.....	11
3.1 Work-Life-Balance – betrieblich gestärkte Zeit- und Grenzautonomie im Lebensverlauf .	12
3.2 Work-Life-Balance – Bedeutung in KMU.....	17
3.3 Besonderheiten und Herausforderungen für KMU	19
4 Empirisches Design der Studie	23
4.1 Fragestellung der Studie	23
4.2 Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellungen	23
4.2.1 Analyse aktueller Ratgeberliteratur für Work-Life-Balance in KMU	24
4.2.2 Status quo der Work-Life-Balance in nordrhein-westfälischen KMU und Betrachtung des landesspezifischen Kontextes der Work-Life-Balance-Beratung für KMU	25
4.2.3 Blitzlicht auf die Praxis in nordrhein-westfälischen KMU	27
5 Darstellung der Ergebnisse	28
5.1 Ergebnisse der Analyse ausgewählter Ratgeberliteratur	28
5.1.1 Berücksichtigung der Spezifika und Optionen von KMU.....	28
5.1.2 Begründungsmuster und Potenziale von Work-Life-Balance-Maßnahmen.....	30
5.1.3 Balancebedürfnisse der verschiedenen Beschäftigtengruppen.....	31
5.1.4 Maßnahmen und Maßnahmenwirkung	34
5.1.5 Bedarfsermittlung, Aushandlungsmodi und Mitbestimmungsstrukturen	37
5.2 Der landesspezifische Kontext in NRW	39
5.2.1 Status quo der Umsetzung von Work-Life-Balance in KMU Nordrhein-Westfalens	39
5.2.2 Beratungs- und Unterstützungsstrukturen für KMU in NRW.....	45
5.3 Blitzlicht der Praxis in nordrhein-westfälischen KMU	49
5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse	56
6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen	60
Literatur	65
Über die Autorin	80

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Status- und Risikopassagen im Lebenslauf	5
Abbildung 2: Die vier häufigsten angebotenen Vereinbarkeitsmaßnahmen in NRW	42
Abbildung 3: Elemente einer lebensphasengerechten Zeitautonomie	60

1 Einleitung

Sowohl in der familien- und gleichstellungspolitischen als auch in der arbeits- und tarifpolitischen Debatte haben Forderungen nach mehr individueller Zeitsouveränität, lebensphasengerechten Arbeitszeiten und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance, WLB) in letzter Zeit erheblich an Gewicht gewonnen. Die von verschiedener Seite und mit zunehmendem Nachdruck erhobene Forderung nach ‚Arbeitszeiten, die zum Leben passen‘ (vgl. Hoffmann et al. 2019), entspricht dem wachsenden Bedürfnis vieler Arbeitnehmer_innen nach Selbstbestimmung und Zeitsouveränität.

Mit der Etablierung von Work-Life-Balance in Unternehmen werden über die betriebliche und individuelle Ebene hinaus Antworten auf Fragestellungen zu gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen erhofft, die sich langfristig auf den sozialen Zusammenhalt und die gesellschaftliche Stabilität auswirken (vgl. Astor/Steiner 2005, S. 5). Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen knüpfen somit unmittelbar an den Wechselwirkungen zwischen ökonomischen und privaten, politischen und sozialen Lebensgestaltungsbedingungen an (vgl. BMFSFJ 2005b, S. 30).

Aus der sozialpolitischen Perspektive nehmen Unternehmen mit ihrer Arbeitszeitpolitik und Work-Life-Balance-Maßnahmen Einfluss auf die sozialen Strukturen unserer Gesellschaft, da die Gestaltungsmöglichkeiten einer nachhaltigen Erwerbsbiografie und die Gestaltungschancen für die private Lebens- und Familienplanung in unmittelbarer Wechselbeziehung zueinander stehen (vgl. Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011, S. 26-27; Klammer 2012, S. 46).

Der Blick auf die Realität am deutschen Arbeitsmarkt zeigt jedoch, dass es in vielen Branchen und Betrieben noch erheblicher Anstrengungen bedarf, um eine lebensphasengerechte, auf Zeitautonomie und Work-Life-Balance basierende Arbeitszeitpolitik nachhaltig und flächendeckend zu etablieren. So weist u. a. das *Weißbuch Arbeiten 4.0* des BMAS ausdrücklich auf den besonderen Beratungs- und Unterstützungsbedarf von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Ausgestaltung von lebensphasengerechten Arbeitszeitmodellen und betrieblichen Work-Life-Balance-Maßnahmen hin:

„Die Politik kann insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) dabei unterstützen, hierfür passende Lösungen zu erarbeiten. Erfahrungen und Umsetzungswissen in Großunternehmen können als Richtwerte und Anhaltspunkte dienen, aber oft nicht direkt übertragen werden. KMU haben den Vorteil, dass sie leichter individuelle Lösungen für einzelne Beschäftigte anbieten können. Allerdings müssen dabei zum Teil Informationen und konkretes Umsetzungswissen zunächst gewonnen werden. Auch verfügen kleinere Unternehmen häufig nicht über ausreichende Ressourcen im Personalwesen, um Veränderungen umzusetzen.“ (BMAS 2017, S. 81)

Die vorliegende Expertise nimmt vor diesem Hintergrund die Beratungsstrukturen und Beratungsinhalte für Work-Life-Balance in KMU in Nordrhein-Westfalen in den Blick und untersucht, ob und inwiefern sich diese als zielführend für die Umsetzung einer lebensphasengerechten Ar-

beitszeitpolitik erweisen und wo gegebenenfalls noch Verbesserungsmöglichkeiten und -bedarfe bestehen. Zu diesem Zweck wurde zunächst anhand verschiedener Studienergebnisse sowie in ergänzenden Interviews mit Personalverantwortlichen der Status quo der Work-Life-Balance in KMU in NRW ermittelt. Im Hauptteil der Studie wurde die an KMU gerichtete ‚Ratgeberliteratur‘ (Arbeitshilfen, Handlungsempfehlungen etc.) zum Thema WLB dahingehend untersucht, wie umfassend und zielführend die Erkenntnisse der WLB-Forschung darin berücksichtigt werden. Hierzu wurden insgesamt fünf zwischen 2008 und 2015 erschienene einschlägige Publikationen analysiert, die entweder von öffentlich-rechtlichen oder von arbeitgeber- oder arbeitnehmernahen Institutionen herausgegeben worden sind. Darüber hinaus wurden die vorhandenen landesweiten Unterstützungsstrukturen für KMU in NRW im Hinblick auf ihre Erfolgswirksamkeit in der Beratung von KMU betrachtet.

Die Expertise ist folgendermaßen aufgebaut: In Kapitel 2 wird zunächst die Bedeutung von Zeitsoouveränität und Work-Life-Balance für eine vorbeugende, lebenslauforientierte Sozialpolitik herausgearbeitet. Die konzeptionellen Grundlagen von Work-Life-Balance, verstanden als betrieblich gestärkte Zeit- und Grenzautonomie im Lebensverlauf, und die damit verbundenen spezifischen Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen werden in Kapitel 3 dargestellt. Das empirische Design der Studie wird im 4. Kapitel erläutert; die zentralen Ergebnisse werden in Kapitel 5 dargestellt. Die aus den Ergebnissen der empirischen Analyse abgeleiteten Empfehlungen beinhalten sowohl inhaltliche Elemente, die eine Beratung speziell für KMU umfassen sollte, als auch Hinweise auf dazu zweckmäßige und erfolgsversprechende Beratungsstrukturen in NRW (Kapitel 6).

2 Work-Life-Balance als strategischer Baustein einer vorbeugenden Sozialpolitik

2.1 Normativer Zielhorizont: Autonomie und Chancengleichheit im Lebensverlauf

Vorbeugende Sozialpolitik (vgl. Schroeder 2012, 2014; Brettschneider/Klammer 2017) basiert auf dem Grundgedanken, dass es sowohl effektiver als auch normativ angemessener ist, die Entstehung sozialer Problemlagen vorbeugend zu vermeiden, als die daraus resultierenden Defizite nachträglich zu kompensieren:

„Sozialpolitik soll nicht nur reagieren, reparieren und monetär kompensieren, sondern die Individuen so befähigen, dass sie sich und ihre eigenen Potenziale entwickeln können“ (Schroeder 2014, S. 8).

Ein zentraler normativer Bezugspunkt dieses Ansatzes ist das Leitbild der individuellen Autonomie, verstanden als sozial- und arbeitsmarktpolitische Ermöglichung und Gewährleistung selbstbestimmter gesellschaftlicher Teilhabe. Vorbeugende Sozialpolitik zielt in diesem Sinne darauf ab, „strukturelle und kontextuelle Möglichkeiten und Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass selbstbestimmte Lebensentwürfe tatsächlich realisiert werden können“ (Böllert 2001, S. 1396). Angesichts der überragenden gesellschaftlichen und biografischen Bedeutung der Erwerbsarbeit gehört das Ziel, möglichst allen Erwerbstätigen die Chance auf eine selbstbestimmte, gute und individuell als gelungen empfundene Erwerbsbiografie zu eröffnen, zu den Kernelementen einer vorbeugenden und lebenslauforientierten Sozialpolitik.

Zeitsouveränität, also die Möglichkeit, über die eigene Arbeits- und Lebenszeit mitzubestimmen, ist nicht nur ein ganz wesentlicher Aspekt individueller Autonomie, sondern auch ein wichtiger Beitrag zur Gestaltung alters- und altersngerechter Arbeit. So weist die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitszeitmedizin darauf hin, dass eine einseitige, nur an den betrieblichen Interessen orientierte Flexibilisierung von Arbeitszeiten ohne ausreichende individuelle und kollektive Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten ein erhebliches Gesundheitsrisiko darstellt:

„Deutliche Beeinträchtigungen der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten sind dann feststellbar, wenn Beschäftigte keinen Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung haben und vorrangig die Interessen des Unternehmens bei der Flexibilisierung im Vordergrund stehen. [...] Dann werden die Arbeitszeiten oft unvorhersehbar, worunter in der Regel die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben der Beschäftigten und ihre Gesundheit leidet. Flexible Arbeitszeiten sollten daher im Sinne einer präventiv gesundheitsförderlichen und damit altersngerechten Gestaltung für Beschäftigte aller Altersgruppen und durch Beschäftigte beeinflussbar sein.“ (BAuA 2017, S. 32)

Zeitsouveränität und Work-Life-Balance sind somit auch wesentliche Bestandteile einer präventiven und gesundheitsförderlichen Ausgestaltung von Erwerbsverläufen. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen können insbesondere dann einen wichtigen Beitrag zum Erhalt und zur

Förderung der körperlichen und psychischen Gesundheit, der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit und der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten über den Erwerbsverlauf hinweg leisten, wenn sie die individuelle Gestaltungsfähigkeit gezielt stärken und auf diese Weise mögliche Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben entschärfen (vgl. Wöhrmann 2016). Hierfür sind geeignete Beteiligungs- und Aushandlungsverfahren zu schaffen.

Bei der Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen zur Förderung und Gewährleistung von Arbeitszeitsouveränität und Work-Life-Balance darf allerdings der Aspekt der Chancengleichheit nicht außer Acht gelassen werden. Denn die Forschung weist darauf hin, dass hinsichtlich der Verteilung von Zeitsouveränität eine deutliche Polarisierung zwischen den Beschäftigtengruppen festzustellen ist:

„Beschäftigte mit sehr guter Position am Arbeitsmarkt, Beschäftigte in tarifgebundenen Betrieben und Beschäftigte, die von einem Betriebsrat vertreten werden, haben weit größere Chancen, ihre Zeitinteressen durchzusetzen, als alle anderen Gruppen am Arbeitsmarkt“ (Jürgens et al. 2017, S. 116; vgl. auch BMAS 2017, S. 80).

Chancengleichheit (verstanden als gleiche Chance, sein Leben und seine Erwerbsbiografie langfristig zu planen und selbstbestimmt zu gestalten) bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Work-Life-Balance für alle Beschäftigten ermöglicht werden muss und kein Privileg bestimmter Beschäftigtengruppen bleiben darf. In diesem Zusammenhang sind mehrere potenzielle Ungleichheitsdimensionen zu berücksichtigen:

- WLB sollte sowohl für Frauen als auch für Männer möglich sein, sowohl für jüngere als auch für ältere Beschäftigte, und sowohl für Beschäftigte mit Sorgeverpflichtungen als auch für Beschäftigte ohne Sorgeverpflichtungen. Sie kann insofern nicht auf eine reine Vereinbarkeitspolitik für Personen mit Sorgeverpflichtungen reduziert werden.
- WLB darf darüber hinaus nicht auf bestimmte Branchen begrenzt bleiben, in denen (Industrie-)Gewerkschaften über starke Machtpositionen und entsprechende Einflussmöglichkeiten verfügen, sondern ist auch in denjenigen (Dienstleistungs-)Branchen vonnöten, in denen keine vergleichbare Gewerkschaftsmacht gegeben ist.
- WLB sollte zudem nicht nur für besserqualifizierte Angestellte im Normalarbeitsverhältnis möglich sein, sondern auch für Geringqualifizierte und nach Möglichkeit auch für Teilzeit- und geringfügig Beschäftigte.
- Zu guter Letzt sollte WLB nicht nur für Beschäftigte in Großunternehmen, die über entsprechende organisatorische und finanzielle Ressourcen verfügen, sondern auch und gerade für Beschäftigte in KMU ermöglicht werden.

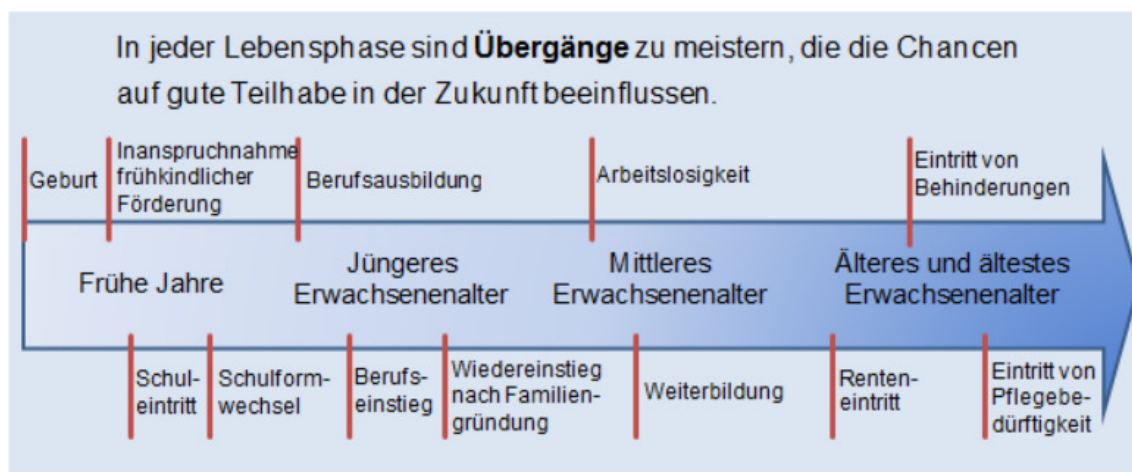
In konzeptioneller Hinsicht sollten Zeitsouveränität und Work-Life-Balance immer in einer Lebenslaufperspektive betrachtet werden, die die Mehrdimensionalität des Lebensverlaufes und die vielfältigen „Lebensbereichsinterdependenzen“ (Konietzka 2010, S. 39) innerhalb der indivi-

duellen Lebensverläufe berücksichtigt. Wie im folgenden Abschnitt gezeigt wird, hat die Lebenslaufforschung eine Reihe von Prinzipien entwickelt, die hilfreiche Eckpfeiler für die Synchronisation von Berufs- und Privatleben zur Verfügung stellen.

2.2 Die Wechselbeziehung von Erwerbs- und Privatleben in der Lebensverlaufsperspektive

Entscheidende Weichen in der Berufsbiografie werden an den Übergängen in und zwischen den Lebensphasen gestellt (beispielsweise mit dem Wechsel in die weiterführende Schule oder in der Berufsfindungsphase mit der Berufswahl). In diesen Übergängen manifestierte Risiken und Chancen bestimmen die Gestaltungschancen der jeweils folgenden Lebensphasen und damit der gesamten Lebensplanung und -bewältigung (vgl. BMAS 2013 S. IV).

Abbildung 1: Status- und Risikopassagen im Lebenslauf



Quelle: BMAS 2013, S. IV

Jede individuelle Biografie entwickelt sich in den verschiedenen Lebensbereichen, die wechselseitig aufeinander bezogen sind und in Zusammenhang mit der körperlichen und psychischen Entwicklung stehen (vgl. Mayer/Diewald 2006, S. 520). Jede individuelle Biografie ist jedoch auch verbunden mit den Lebensverläufen anderer Menschen und eingebunden in den Kontext sozialer Gruppen. Dabei üben die öffentlichen und privaten Institutionen und Organisationen einen strukturierenden Einfluss aus. So erfolgen alle Entscheidungen für das zukunftsorientierte Handeln immer in Bezug auf die individuell und kollektiv gesammelten und verarbeiteten Erfahrungen und Ressourcen. Diese Prinzipien der Lebenslaufforschung (*paradigmatic principles in life course theory* nach Elder et al. 2003, S. 10ff.) verdeutlichen, dass die Art und Weise der individuellen Lebenslaufgestaltung Einfluss auf unsere gesamten sozialen Strukturen nimmt und diese erhält, verändert oder neu formt. Auch die Bedürfnisse und Möglichkeiten einer Work-Life-Balance sind als in den Grundannahmen der Lebenslaufforschung verankert zu betrachten:

Grundannahmen der Lebenslaufforschung (vgl. Elder et al. 2003) als Eckpfeiler der arbeitszeitbezogenen Synchronisation von Berufs- und Privatleben

1. **Prinzip der lebenslangen Entwicklung:** Im Lebensverlauf auftretende biologische, psychische oder soziale Veränderungen führen auch zu neuen Synchronisierungsanforderungen zwischen Erwerbsarbeit und weiteren Lebensbereichen.
2. **Prinzip des aktiven Gestaltens (*agency*):** So wie Entscheidungen und Handlungen zur Gestaltung des Lebensverlaufes sich an den jeweiligen (historisch und sozial) vorgegebenen Möglichkeiten und Bedingungen orientieren, ist auch die jeweils als passend wahrgenommene Balance von Erwerbsarbeit und privater Lebensgestaltung von beruflichen und privaten Rahmenbedingungen abhängig.
3. **Prinzip von Zeit und Ort:** Individuelle Lebensverläufe sind in historische Perioden und kollektive Lebensgeschichten von Familien und Generationen (vgl. Mayer/Diewald 2006, S. 10) eingebunden, sodass die Vorstellungen von einer gelingenden Integration von Berufs- und Lebensbiografie unter dem Eindruck gesellschaftlicher Normen und Werte gebildet werden.
4. **Prinzip des *Timings*:** Die jeweiligen Zeitpunkte und Abfolgen von Ereignissen und Entwicklungen führen im individuellen Lebensverlauf zu bestimmten Übergängen und Konsequenzen. Die Entscheidung für eine bestimmte Art und Weise der Synchronisation von Berufs- und Privatleben zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer Lebensphase ist ein Ereignis, das zu weiteren Übergängen und Konsequenzen im Lebensverlauf führt.
5. **Prinzip der verbundenen Leben (*linked lives*):** Entscheidungen für oder gegen eine bestimmte Form der Synchronisation von Beruf- und Privatleben werden von den Lebensentwürfen anderer sozial nahstehender Menschen beeinflusst und beeinflussen die Lebensplanung in den Lebensverläufen der anderen Personen (Familien, Partner_innen, Freund_innen) im sozialen Netzwerk.

Mit den Prinzipien der Lebensverlaufforschung lassen sich maßgebliche Ziele und Herausforderungen für eine soziale Lebenslaufpolitik begründen:

„Lebenslaufpolitik kann als eine Strategie verstanden werden, die gleichzeitig darauf abzielt, ArbeitnehmerInnen bzw. BürgerInnen in die Lage zu versetzen, Erwerbsarbeit und andere sinnvolle Aktivitäten – wie Fürsorgearbeit – zu einem bestimmten Zeitpunkt im Leben zu synchronisieren sowie zugleich vielfältige Präferenzen und Entscheidungen über den Lebenslauf zu verteilen (zu diachronisieren)“ (Klammer/Muffels/Wilthagen 2008, S. 47).

Eine so verstandene Lebenslaufpolitik sollte darauf abzielen, eine optimale Teilhabe an Erwerbsarbeit und anderen gesellschaftlich sinnvollen Aktivitäten über den gesamten Lebenslauf zu fördern und zu unterstützen (vgl. Klammer 2010, S. 699).

Sozialpolitisch gilt es, die Möglichkeiten zur Synchronisation von Erwerbsarbeit mit anderen Zeitbedürfnissen im Lebensverlauf durch rechtlich verankerte, lebensphasenbezogene Optionen zu verbessern (vgl. Klammer 2012, S. 46). Die Sachverständigenkommission zum ersten Gleichstellungsbericht ergänzt die fünf Prinzipien der Lebenslaufforschung um das Prinzip der „Aktiven Lebenslaufpolitik“ (Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011, S. 15). Damit werden die Synchronisationsmöglichkeiten von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen im gesamten Lebensverlauf als politisch zu fördernde Teilhabe definiert. Im Fokus steht die Verpflichtung, politisch präventiv Möglichkeitsräume zu erhalten und frühe, schwer korrigierbare Ungleichverteilungen von Lebenschancen zu verhindern (vgl. Welskop-Deffaa 2012, S. 23). Das sechste Prinzip der aktiven Lebenslaufpolitik betont dabei erstens die Einflussnahme von Institutionen auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Lebenslaufs und zweitens die Veränderbarkeit der Institutionen selbst. Wirtschaftsunternehmen beeinflussen mit ihren eigenen Zeithorizonten und Zeitstrukturen die Lebensbiografien und -planungen der Beschäftigten maßgeblich (vgl. z. B. Bernhardt et al. 2017; Linne 2004, S. 77; Sachverständigenkommission Gleichstellung 2011, S. 12; Seifert 2014, S. 6). Betriebliche Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance sind somit mehr als ein unternehmerisches Instrument für eine hohe Arbeitgeberattraktivität. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen sind eine wesentliche Umsetzungsform der sozialpolitischen Verantwortung von Unternehmen.

2.3 Unternehmen als Akteure vorbeugender Sozialpolitik

Unternehmen sind aufgrund ihrer lebensverlaufsbeeinflussenden Zeitstrukturen wichtige Unterstützter und Akteure in der Umsetzung des Konzepts vorbeugender Sozialpolitik.

Das wichtigste betriebsseitig beeinflussbare Element ist die Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeit. Über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg und unter Berücksichtigung der finanziellen, gesundheitlichen und sozialen Konsequenzen ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten für und Anforderungen an eine nachhaltige Erhöhung der Zeitautonomie in der Lebensplanung. An den Wechselwirkungen zwischen ökonomischen und privaten, politischen und sozialen Lebensgestaltungsbedingungen scheinen vor allem betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen anknüpfen zu können (vgl. BMFSFJ 2005b, S. 30). Unternehmerisch betrachtet ist Work-Life-Balance eine wirtschaftliche Investition mit dem Ziel eines ökonomischen Mehrwerts in Form von Humankapital. Zugleich geht es dabei um eine gerechte Verteilung von nicht monetär quantifizierbaren Erträgen, wie Teilhabechancen, Entwicklungs- und Lebensplanungsmöglichkeiten sowie einer gesteigerten Lebensqualität und Gesundheit (vgl. Kehl/Then/Münscher 2012, S. 315).

So zeigen sich, bisher vor allem in tarifgebundenen Großunternehmen und im Rahmen von Demografietarifverträgen (vgl. INQA 2013), erkennbare Entwicklungen in Richtung einer stärker lebenslauforientierten betrieblichen Unterstützung von Vereinbarkeit oder, umfassender betrachtet, Work-Life-Balance.

Der besondere Beitrag, den betriebliche Maßnahmen zu einer vorbeugenden Sozialpolitik leisten könnten, ergibt sich aus den Forschungen in der Lebenslaufforschung und der Work-Life-Balance-Forschung. Die Kernfrage lautet, ob und wie sich die Erkenntnisse beider Forschungsrichtungen in den verschiedenen betrieblichen Konzepten von Work-Life-Balance und in den Empfehlungen für Unternehmen niederschlagen.

Der Wunsch von Beschäftigten, ihre Arbeitszeiten mit den Anforderungen von Erziehungs- und Pflegezeiten und anderen nichtberuflichen Aktivitäten abstimmen zu können (vgl. Seifert et al. 2016, S. 300), ist kein neues Phänomen. Die Aushandlung von betrieblichen Zeitinteressen mit den im Privatleben verankerten Zeitinteressen der Beschäftigten ist seit der Industrialisierung nicht nur konstitutiver Bestandteil der Arbeitszeitpolitik (vgl. Promberger 2005, S. 9). Sie ist auch elementar für die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Die Zeithorizonte von Unternehmen sind kurzfristiger und langfristiger Natur zugleich. Produktion und Dienstleistung erfolgen im Zeitalter der Globalisierung in immer kürzeren Zeitzyklen und fordern eine optimale Nutzung der Ressource Arbeitszeit (vgl. Brand/Kunz 1985, S. 8). Personalbeschaffung und -bindung werden angesichts eines stetigen Qualifikationsupgradings jedoch zu langfristigeren Strategien (vgl. Klammer et al. 2008). Sie bilden einen ‚zentralen Treiber‘ für Unternehmen, ihren Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten zu können (vgl. Schneider 2012, S. 59). Die Anerkennung der lebensqualitätssichernden Interessen und Ansprüche der Beschäftigten an mehr Selbstbestimmungs- und Partizipationschancen (vgl. Mückenberger 2013, S. 50, 67) ist kein Ausdruck eines kuscheligen Betriebsklimas, sondern wird zu einem unverzichtbaren Element einer zukunftsgerichteten Personalpolitik.

Zunehmend mündet die Suche nach einem Konsens zwischen den Zeitinteressen der Betriebe und denen der Beschäftigten in einer Umsetzung von Arbeitszeitflexibilisierungsangeboten (vgl. BMFSFJ/IW 2010, S. 5; BMFSFJ 2013; Lauber et al. 2015, S. 2). Im Gegensatz zu den vormals starren Arbeitszeitvorgaben versprechen diese den Beschäftigten eine autonome, an ihre Bedürfnisse angepasste Arbeitszeitgestaltung. Der Zusammenhang zwischen Zeitflexibilität und Zeitsouveränität wurde schon Mitte der 1980er-Jahre betont. Teriet definiert Zeitsouveränität

„als das individuelle Recht und Vermögen zu mehr Disposition über die quantitative und qualitative Seite von Zeitallokationen während eines Lebens und in den verschiedenen Lebensbereichen.“ (Teriet 1976, S. 9).

Auch in der jüngeren Arbeitszeitforschung wird der „überwiegende selbstbestimmte Umgang mit Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit“ (Bundesmann-Jansen et al. 2000, S. 48) als Ausmaß der zeitlichen Selbstbestimmung definiert. Dennoch kann nicht davon ausgegangen werden, dass individuelle Arbeitszeiten per se zu echter Zeitsouveränität führen (vgl. Hielscher 2005, S. 86). Ebenso ist nicht davon auszugehen, dass allein die flexible tägliche Lage und Verteilung von Arbeitszeiten in einer ausreichenden Balance von Arbeits- und Lebenszeit mündet. Vielmehr sind Nutzung und Gestaltung von Zeit im Kontext der „konkreten Arbeits- und Lebenssituation“ (Rinderspacher 2002, S. 147) zu betrachten – oder anders gesagt, Zeitsouveränität erschließt sich erst in der Lebensverlaufsperspektive.

Impulsbox: Betrieblich unterstützte Zeitsouveränität als Element der vorbeugenden Sozialpolitik

Arbeitszeitflexibilisierung erweist sich erst im Zusammenhang mit Zeitsouveränität und im Lebensverlauf als Element einer gelingenden Work-Life-Balance.

Zeitsouveränität umfasst verfügbare Zeitbudgets und die inhaltlichen Gestaltungsmöglichkeiten dieser Zeit sowie die Verfügbarkeit dazu notwendiger Ressourcen (vgl. Rinderspacher 2002, S. 148).

Im Lebensverlauf verknüpfen sich Arbeitszeit, Einkommen, Beschäftigung, Arbeitsanforderungen und Lebensführung zu „Wirkungsketten, in denen die Veränderung eines Elementes Folgewirkungen in andern Bereichen nach sich zieht.“ (Hielscher 1998, S. 18, zit. n. Rinderspacher 2002, S. 147).

Flexible Arbeitszeitarrangements sind nur ein Element der unter den Stichworten ‚lebensphasengerechte Personalpolitik‘ oder ‚lebensverlaufsorientierte Personalpolitik‘ etablierten Handlungsansätze. Gerlach et al. beschreiben den Zusammenhang von kommunikativen und kulturellen Rahmenbedingungen sowie den Gestaltungselementen (vgl. Gerlach/Schneider 2012, S. 125) in einem dreidimensionalen Konzept (**Dialog**, **Leistung** und **Kultur**; vgl. Gerlach/Schneider 2012, S. 127), das auch der empirischen Bestandsaufnahme und Bewertung des Familienbewusstseins dient.

Der **Dialog** gilt in diesem Konzept als Voraussetzung für adressatengerechte und betriebsseitig tragbare Maßnahmen. Der Dialog umfasst ausreichende und differenzierte Informationen über die aktuellen und potenziellen Synchronisationsprobleme der Beschäftigten sowie die Einbindung der Beschäftigten in die Maßnahmenplanungen.

Die **Leistung** bezieht sich auf die auszuhandelnde Ausdifferenzierung eines Maßnahmenangebotes (quantitatives Angebot, Ausgestaltung, Nutzung und Wirkung).

Die **Kultur** fördert und spiegelt die ganzheitliche Akzeptanz der familialen Verpflichtung von Beschäftigten durch das Unternehmen und die Führungskräfte. Hier entscheidet sich, ob Synchronisationsproblematiken und -maßnahmen ein kontinuierlicher und selbstverständlicher Bestandteil der Personalpolitik sind. Im Rahmen einer familienbewussten Unternehmenskultur werden Auswirkungen der Maßnahmen auf Aufstiegs- und Entwicklungschancen, Kollegialität und Betriebsklima (vgl. Gerlach/Schneider 2012, S. 129), aber auch Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheit wahrgenommen und berücksichtigt.

Im Fokus des Konzeptes von Gerlach et al. stehen Familien und deren Vereinbarkeitsprobleme. Die Work-Life-Balance-Forschung zeigt, dass die Trilogie von Dialog, Leistung und Kultur Grundvoraussetzung für eine lebensphasengerechte Arbeitszeit und Zeitautonomie aller Beschäftigten ist.

Das folgende Kapitel stellt die Unterschiede zwischen den beiden Konzepten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Work-Life-Balance heraus. Aus den zentralen Ergebnissen der Work-Life-Balance-Forschung werden Potenziale für eine lebensphasengerechte Zeitautonomie abgeleitet.

3 Work-Life-Balance – Forschungsstand und Ableitung konzeptioneller Grundlagen

Wie der Begriff der Work-Life-Balance beschreibt auch der Begriff der Vereinbarkeit eher einen angestrebten Zustand und ist in seiner Vielschichtigkeit schillernd und schwer definierbar.

Unter der Annahme, dass Menschen ihr Leben nach unterschiedlichen Handlungsregeln und Bewertungslogiken in verschiedenen Domänen gestalten, sind Vereinbarkeit und Balance jeweils der Ausdruck für ein wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen den Domänen und ein entsprechendes Harmonisierungsbedürfnis¹. Ohne dass damit für eine strikte Abgrenzung zwischen Vereinbarkeits- und Work-Life-Balance-Konzepten plädiert werden soll, ist ein Blick auf die Herkunft und Reichweite des jeweils dahinterliegenden Verständnisses weiterführend.

Der Begriff der Vereinbarkeit, der rhetorisch Familie und Erwerbsarbeit einander als Gegenpole gegenübergestellt, hat seinen Ursprung in der Frauenbewegung (vgl. Oechsle 2010, S. 235). Eine zunehmende Erwerbsorientierung der Frauen galt und gilt als Chance zur Überwindung der klassischen weiblichen Lebenslagen (vgl. Geissler 1990), die sich aus der ungleichen Anerkennung von Erwerbsarbeit und Familienarbeit (vgl. z. B. Bock/Duden 1977; Ostner 1978) ergeben. Vor allem in Verbindung mit höheren Qualifikationen entwickelte sich für Frauen ein vielfältiges Maßnahmenangebot zur Bewältigung der Synchronisierungsanforderungen von Beruf und Familie (vgl. Gröning 2010, S. 6). Im Jahr 2016 ist Vereinbarkeit längst nicht mehr nur auf Frauen bezogen, auch die Vereinbarkeitsbedürfnisse von Vätern finden immer mehr Aufmerksamkeit und Anerkennung. Während bei den Frauen Effekte in der Erwerbssphäre, wie ein höherer Beschäftigungsumfang (vgl. z. B. Rump/Eilers 2006) und eine chancenreichere Laufbahnentwicklung, angestrebt werden, sind es bei den Männern Möglichkeiten, sich in der Privatsphäre aktiv an Fürsorgeaufgaben und -verantwortung beteiligen zu können².

Personalpolitisch handlungsleitend werden Vereinbarkeitskonzepte und -maßnahmen im Rahmen einer familienbewussten Personalpolitik (vgl. Gerlach/Schneider 2012; Schneider 2015). Unter den Begriffen ‚familienbewusste Personalpolitik‘ (vgl. z. B. Schneider et al. 2008; www.beruf-und-familie.de) oder ‚lebensphasenorientierte Personalpolitik‘ (vgl. BMFSFJ/IW 2016) haben sich vormals einzelne Insellösungen für die Synchronisation von Arbeitszeit und Privatleben zu personalpolitischen Gesamtkonzepten entwickelt.

¹ Zwar wird die Trennung der Sphären und insbesondere die Gegenüberstellung von Arbeit und Leben immer wieder kritisch hinterfragt, da Arbeit selbst ein zentraler Bestandteil des Lebens und zudem nicht auf den Erwerbsbereich beschränkt ist. Jedoch ist unstrittig, dass es immer noch die Organisation von Arbeit ist, die als maßgebliches Element der gesellschaftlichen Funktionsweise und Ordnung in erwerbszentrierten Regimen eine mehr oder weniger stabile Trennung in Produktion und Reproduktion, also Erwerbs- und Familienarbeit aufrechterhält.

² Hier ist anzumerken, dass aktive Vaterschaft und Familienarbeit als gesellschaftlicher und individueller Zugewinn gelten, ohne dass bisher die „*doppelte Lebensführung*“ (Geissler et al. 1996, S. 5) von Männern für deren gesamtbioграфisches Handeln die gleiche Aufmerksamkeit gewonnen hat, wie dies bei den Frauen der Fall ist (vgl. z. B. Possinger 2010; Gesterkamp 2007).

Schon frühzeitig wird kritisiert, dass der Begriff der Vereinbarkeit den dynamischer und komplexer werdenden Lebensmodellen nicht mehr gerecht wird (vgl. Jurczyk 2005, S. 110). Erwerbsphäre und Familie sind keine stabilen Konstrukte, die durch bestimmte Maßnahmen einmalig miteinander zu einem Ganzen vereinbart werden können. Drei Entwicklungslinien fordern von den (potenziell) Erwerbstätigen neue Orientierungen sowie passgenaue Kompetenzen zur Gestaltung einer Biografie und eines sinnerfüllten Lebens (vgl. Pongratz/Voß 2003): (1) ein massiver Wandel von Beschäftigungsformen, Beschäftigungssicherheit, Arbeitsinhalten und Arbeitszeiten (vgl. Kratzer/Sauer 2005, S. 105), (2) die Pluralisierung und Diversität von Familien und Lebensformen (vgl. Peukert 2012; Träger 2009) und (3) die Entwicklung neuer Lebenskonzepte (Stichwort Generation Y) (vgl. Bund 2014; Hurrelmann/Albrecht 2014; Rump 2013, S. 190-193).

Impulsbox: Synchronisation von Fürsorge und Erwerbsarbeit ist nur ein Bereich der Work-Life-Balance.

Vereinbarkeit soll durch eine Synchronisation von Erwerbsarbeit und Fürsorgeaufgaben die geschlechtsspezifische Ungleichheit überwinden.

Eine Gegenüberstellung von Erwerbsarbeit und Fürsorgearbeit erscheint nicht mehr ausreichend, um sowohl den wachsenden Anforderungen der Arbeitswelt als auch den zunehmend komplexer werdenden Lebenslagen aller Beschäftigten gerecht zu werden.

Die Lebenszusammenhänge und ein angestrebtes Gleichgewicht zwischen den Lebenssphären müssen immer wieder neu unter den sich verändernden Bedingungen ausbalanciert werden (vgl. Jurczyk 2005, S. 111). Die Entgrenzungen der Arbeitswelt haben dabei neue Handlungsspielräume für die Beschäftigten eröffnet und verursachen zugleich auch Druck und Zeitnot (vgl. Guest 2002, S. 257; Lewis/Gambles/Rapoport 2007, S. 360-361; Oechsle 2007, S. 132).

3.1 Work-Life-Balance – betrieblich gestärkte Zeit- und Grenzautonomie im Lebensverlauf

Die Work-Life-Balance, entwickelt im US-amerikanischen *Human Resources Management*³, wird Anfang der 2000er-Jahre von der damaligen Familienministerin Bergmann als ‚neuer Begriff für neue Konzepte‘ mit Win-win-Chancen für Beschäftigte und Unternehmen angekündigt (vgl. BMFSFJ 2002, S. 5, 6). Jedoch zeichnet sich im Rahmen der Ankündigung schon ab, dass auch

³ Mit der ökonomischen Rahmung und den betonten betriebswirtschaftlichen Vorteilen (vgl. u. a. Schneider et al. 2007, 2008; Astor/Steiner 2005; Seidel 2005) geht einerseits eine Skepsis gegenüber Work-Life-Balance als neuer effektiverer Nutzungsstrategie des Arbeitsvermögens (vgl. Vogel 2009; Hochschild 2006; Lewis 2003) einher. Andererseits wird die stärkere Organisationsperspektive als gutes Vehikel erkannt, mit dem das neue Konzept schneller in die Personalentwicklung eindringe (vgl. Oechsle 2010, S. 235).

der neue Begriff unmittelbar in die Familienpolitik eingeordnet und den Vereinbarkeitszielen untergeordnet wurde.

Dabei trifft Work-Life-Balance als der „dynamischere, aktivere und spannungsreichere Begriff“ (Jurczyk 2005, S. 110, zit. n. Seifert) die aktuellen Anforderungen (vgl. Jurczyk 2005, S. 110)⁴. Der Bezug auf *Work* und *Life* geht über erwerbsbezogene und familiäre Verpflichtungen hinaus und umfasst weitere Lebensbereiche und Interessen wie Bildung, Ehrenamt, Hobbys usw. Zudem rücken unter diesem Begriff auch grundlegende Voraussetzungen zur langfristigen Gestaltung des Lebens, wie Gesundheit, Regeneration und soziale Beziehungen (vgl. Kastner 2011, S. 22ff.), in den Blick.

„Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balancemaßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiografien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen.“ (Astor/Steiner 2005, S. 1).

Work-Life-Balance beschreibt somit sowohl das Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben selbst als auch die individuellen und strukturellen Prozesse, die zur Herstellung dieses Verhältnisses führen (vgl. Schilling 2008, S. 51).

Die Polarisierung von Arbeit und Leben wird vielfach als zu undifferenziert kritisiert (vgl. u. a. Caproni 1997, S. 45; Guest 2002, S. 257; Resch/Bamberg 2005, S. 171; Resch 2007, S. 109; Janczyk 2008, S. 71; Anxo/Franz/Kümmerling 2013, S. 45). Guest bezeichnet sie als bequeme Abkürzung für Arbeit und den Rest des Lebens (vgl. Guest 2002, S. 258, 262).

Eine weitere Perspektive wird mit der „Life-Domäne Balance“ (Ulich/Wülser 2010, S. 327; vgl. Ulich/Wiese 2011) konzipiert. Dabei wird der Bedeutung der eingangs hervorgehobenen Lebensverlaufsperspektive durch die Anerkennung einer Vielzahl von nicht von vornherein festgelegten Lebensbereichen Rechnung getragen. Ulich und Wiese beziehen sich mit der unterschiedlichen Prioritätensetzung für die Lebensbereiche im Lebensverlauf unmittelbar auf das „alltagsübergreifende und langfristig biographiebedeutsame Handeln“ (Ulich/Wiese 2011, S. 57).

Weder die Entscheidungen für die Gestaltung eines bestimmten Verhältnisses zwischen den Domänen noch der Zustand, der damit in einer Lebensphase erreicht wird, bleiben folgenlos für den gesamten Lebensverlauf und die Lebenszufriedenheit. Damit werden auch bisher unter Work-Life-Balance nur randständig behandelte Risiken und Herausforderungen, wie prekäre Arbeitsverhältnisse, altersgerechtes Arbeiten oder leistungssteigernde Managementpraktiken, zu originären Handlungsfeldern (vgl. Ulich/Wiese 2011, S. 57; Kastner 2010, S. 147ff.)

⁴ Auf die zeitgleich durchaus kritische Bewertung und die im Diskurs und in der Praxis erkennbaren Verengungen wird im Folgenden und in Kapitel 2.2.3 eingegangen.

Impulsbox: Vielfältige Lebensbereiche sind über den gesamten Lebensverlauf hinweg auszubalancieren.

Vielfältige verschiedenste Lebensbereiche wie Erwerbsarbeit, Familie, (Weiter-)Bildung, Ehrenamt, Hobbys, Regeneration und Gesundheit sind miteinander auszubalancieren.

Entscheidungen zugunsten eines bestimmten Verhältnisses der Lebensbereiche, die innerhalb einer Lebensphase getroffen werden, wirken sich auf den gesamten Lebensverlauf aus.

Ein weiterer Vorbehalt gegenüber Work-Life-Balance leitet sich aus der subjektorientierten Ausrichtung der Work-Life-Balance ab. Es wird befürchtet, dass strukturelle Vereinbarkeithemmnisse zu privaten Problemen marginalisiert werden (vgl. Jürgens 2006, S. 147). Auf der anderen Seite verdeutlicht gerade die subjektorientierte Forschung⁵ unterschiedliche, sich im Lebensverlauf verändernde Gestaltungsbedürfnisse und -möglichkeiten verschiedenster Beschäftigtengruppen (vgl. Jurczyk 2005, S. 112). Dies eröffnet – vorausgesetzt, es wird an die Analyse der Organisationsebene⁶ gekoppelt – neue Perspektiven in der aktuellen Diskussion um mehr Zeitsouveränität und Zeitautonomie für die Beschäftigten (vgl. Teriet 1976; Lott 2014).

Die dritte Kritik an der Doppeldeutigkeit des Work-Life-Balance-Begriffs, der „Auswirkungen einer Balance mit der Definition des Konzeptes gleichsetzt“ (vgl. Resch 2005, S. 2, 4), führt zu einer Verschiebung der Aufmerksamkeit, weg von bestimmten Balancezuständen und hin zu der Art und Weise des aktiven Ausbalancierens (vgl. Guest 2001, S. 8).

Der Zustand eines angemessenen Verhältnisses zwischen Berufs- und Privatleben, den der Begriff als Substantiv umschreibt, kann angesichts der Pluralität und Wandelbarkeit von Lebensformen, Familien- und Erwerbsmodellen nur eine subjektive und nur für einen bestimmten Zeitraum geltende Beurteilung sein. Im Lebensverlauf betrachtet kann auch ein zeitweise existentes Ungleichgewicht der Domänen – also ein verstärktes Engagement in der Erwerbssphäre oder in anderen Lebensbereichen – als angemessenes Verhältnis und subjektive Lebensqualität wahrgenommen werden (vgl. Ulich 2010 S. 41; Ulich/Wiese 2011, S. 57).

Weiterführend ist der Blick auf die Prozesse, wie Individuen die Parameter und den Umfang ihrer Aktivitäten in den Domänen gestalten, wie sie die räumlichen, zeitlichen und sozialen Verlinkungen zwischen Erwerbsarbeit und Familie bewältigen und welche Dynamiken sich in den Grenzen zwischen den Domänen entfalten.

⁵ Für einen Überblick über die konzeptionellen Annahmen in der Work-Life-Balance-Forschung vgl. z. B. Zaugg 2006; Kossek/Lambert 2005.

⁶ Neuere Ansätze der amerikanischen Work-Life-Balance-Forschung differenzieren zwischen *Personal Control Of Time-Concepts*, welche die individuellen oder haushaltsbezogenen Wahl- und Handlungsmöglichkeiten betreffen, und *Workplace-Flexibility*, welche als Eigenschaft von Arbeitsplätzen mehr oder weniger stark umgesetzt sein kann (vgl. Lewis et al. 2007, S. 361).

Die vielschichtige und ambivalente Bedeutung von Grenzen zeigt sich eindrucksvoll in der entgrenzenden Beziehung von Arbeit und Leben (vgl. u. a. Voß 1998; Döhl et al. 2000; Pongratz/Voß 2003; Gottschall/Voß 2005; Kratzer/Sauer 2007; Jürgens 2005; Jurczyk et al. 2009, S. 61). Einerseits bietet die Auflösung starrer Grenzen von Zeit und Raum eine höhere Verfügbarkeit über Zeit und einen „graduellen Zugewinn an Freiheit“ (Hielscher 2005, S. 69) bzw. Zeitsouveränität (vgl. Teriet 1976, S. 9; Bailyn/Drago/Kochan 2001, S. 21; Den Dulk/Peper 2009, S. 8; Mückenberger 2013, S. 69). Andererseits gelten Grenzen als wichtiger sozialer Schutzraum für Individuen (vgl. Kastner 2011, S. 13) und Familien und für eine stabile soziale Sicherung (vgl. Klammer 2005, S. 310-318).

Die Gestaltung von Grenzen und das aktive Grenzmanagement sind in den *boundary theorys*⁷ und in der *work/family border theory* (vgl. Clark 2000) zentral. Ergebnisse der Boundaryforschung und die Studie zur *work/family border theory* zeigen, dass, biografisch betrachtet, das ‚richtige Verhältnis‘ der Sphären zueinander in einem Kontinuum zwischen Integration und Segmentation⁸ liegt.

Sowohl flexible und durchlässige Grenzen zwischen Erwerbs- und Privatleben als auch die Möglichkeit zur klaren und eindeutigen Abgrenzung haben im Grenzmanagement der Beschäftigten ihre Bedeutung, denn Abgrenzungen legen fest, wo domänengerechtes Verhalten und Handeln beginnen und aufhören darf.

Das individuell richtige Verhältnis wird jedoch nicht allein durch Zeit- und Raumgrenzen (z. B. durch flexible Arbeitszeiten oder mobilem Arbeiten) gebildet. Grenzmanagement umfasst mehrere Ebenen und verknüpft die zeitlichen und räumlichen Grenzen mit emotionalen, kognitiven und körperlichen Gestaltungsanforderungen. So ist die Wirkung von flexibler Arbeitszeit oder Teilzeit nicht nur davon abhängig, ob Beschäftigte die Lage der Arbeitszeiten bedarfsorientiert planen können, sondern auch von den inhaltlichen Erwartungen an ihre Leistung in diesen Zeiten. Clark zeigt in der *work/family border theory*, dass die Beschäftigten keine reaktiv Entscheidenden sind, sondern aktiv die Parameter und den Umfang ihrer Aktivitäten in den Domänen gestalten und damit die räumlichen, zeitlichen und sozialen Verlinkungen zwischen Erwerbsar-

⁷ Diese aus der klassischen Soziologie stammenden Ansätze beschäftigen sich in ihren Grundzügen mit den Rollen- und Verhaltensübergängen von Beschäftigten, bei denen physikalische, zeitliche, emotionale, kognitive und/oder relationale Grenzen von unterschiedlicher Qualität gezogen werden, um ihre Umwelt zu vereinfachen und zu ordnen (vgl. Nippert-Eng 1996).

⁸ Volle Integration von Beruf und Familie lässt keine Unterscheidungen mehr zwischen dem häuslichen Bereich und der Erwerbsarbeit erkennen; Menschen, Gedanken, intellektuelle und emotionale Gedanken werden unabhängig davon wahrgenommen, ob die mit ihnen verbundenen Aktivitäten mit Erwerbsarbeit oder mit der Familienarbeit zu tun haben. Segmentierung beschreibt die bewusst unterschiedliche Wahrnehmung und Gestaltung von Zeit in den verschiedenen Domänen als gegensätzliche Seiten des Lebens (vgl. z. B. McKenna 1998, c1997, S. 56).

beit und Familie bewältigen. Das Ausmaß der richtigen Stabilität oder Durchlässigkeit der Grenzen zwischen Beruf und Privatleben wird durch die persönlichen Bedeutungszuschreibungen in der Arbeit und in ihrem privaten Umfeld bestimmt (vgl. Clark 2000).

Impulsbox: Das individuell richtige Verhältnis der Domänen erfordert ein aktives Grenzmanagement

Pluralität und Wandelbarkeit von Lebensformen, Familien- und Erwerbsmodellen, in die Beschäftigte eingebunden sind, lassen keinen allgemeingültigen idealen Zustand einer Work-Life-Balance zu.

Beschäftigte gestalten im Alltag und im Lebensverlauf aktiv das Verhältnis der Lebensbereiche.

Für das ‚richtige Verhältnis‘, das im Lebensverlauf variiert, sind sowohl flexible als auch zuverlässige und klare Grenzen von gleicher Bedeutung.

Im Kontext des BAuA-Forschungsprojekts *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt* wird deutlich, dass die Erreichbarkeitserwartungen, die durch den Einsatz moderner Medien an die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Ort gekoppelt sind, neue moderierende Grenzziehungen auf der emotionalen und normativen Ebene von den Beschäftigten erfordern (vgl. Pangert et al. 2016, S. 39).

Das Verbundprojekt *Lanceo – Balanceorientierte Leistungspolitik* (gefördert vom BMBF) kommt zu dem Befund, dass es an entsprechenden Ansätzen für ein aktives und bewusstes Matching von Anforderungen und Ressourcen bisher fehle. Die bisherigen betrieblichen Maßnahmen seien tendenziell eher dazu geeignet, mit zunehmendem Arbeitsstress besser umgehen zu können, als dass sie zum Abbau von Stress beitragen (vgl. Kratzer et al. 2015, S. 22).

Aus der lebensverlaufsbezogenen Perspektive erfordert Arbeitszeitautonomie für die Beschäftigten nicht nur, nach Bedarf eigenständig oder flexibel die Anfangs- und Endzeiten ihrer Arbeitstätigkeit festlegen zu können, sondern die Klärung,

„in welchem Ausmaß jemand Kontrolle über die Grenzziehungen [in seiner Biografie] und damit über die Bedingungen des Balancierens hat.“ (Resch 2003, S. 6-7)

Arbeitszeitautonomie umfasst somit die Bedingungen und Spielräume, die Beschäftigte im Einzelnen bei der Nutzung ihrer Freiräume haben (vgl. Kratzer et al. 2015, S. 23).

Impulsbox: (Zeit-)Autonomie resultiert aus der Anerkennung der Beschäftigten als aktive Grenzgestaltende.

Zeitautonomie beruht im Rahmen von Work-Life-Balance auf der Anerkennung und Unterstützung der Beschäftigten als aktive und kompetente Grenzmanager_innen.

Betriebliche Maßnahmen und entwicklungsförderliche, gesundheitserhaltende und als sinnvoll erlebte Arbeitsbedingungen und -inhalte müssen als biografisch passende Maßnahmen gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt werden.

Die individuell wahrgenommene Kontrolle über die Grenzgestaltung scheint für das Empfinden einer als gelingend bewerteten Work-Life-Balance sogar noch wesentlicher zu sein als die Aktion selbst, mit der Integration oder Abgrenzung von Beruf und Familie verfolgt wird (vgl. Kossek et al. 2012, S. 114).

Aus dem Stand der Forschung wurde die Bedeutung von Zeitautonomie im Kontext von Work-Life-Balance-Konzepten herausgearbeitet. Im Folgenden wird nun die aktuelle Bedeutung von Zeitautonomie und Work-Life-Balance für die Personalpolitik in KMU dargestellt.

3.2 Work-Life-Balance – Bedeutung in KMU

Work-Life-Balance-Maßnahmen sind in Großunternehmen weiter verbreitet als in KMU (vgl. Den Dulk/Peper 2009, S. 9). Schon in den 1990er-Jahren wird, gemessen an der formalen Umsetzung flexibler Arbeitszeiten, in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ein entsprechender Nachholbedarf konstatiert (vgl. z. B. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 339; Groß 2001 S. 11; Erdmann/Seyda 2012, S. 5).

Die Erklärung, dass KMU, weniger als Großunternehmen, Arbeitszeitverkürzung und entsprechende zuschlagspflichtiger Mehrarbeit (z. B. Scholten/Weimer 1990; Groß u. a. 1991; Vogler-Ludwig 1990) durch Flexibilisierungsstrategien kompensieren mussten, wird früh entkräftet (vgl. Kotthoff/Reindl 1991). Zeigt sich Mitte der 1990er-Jahre noch ein vergleichsweise geringerer Bedarf daran, Betriebs- und Arbeitszeiten in KMU zu entkoppeln (vgl. Bauer et al. 2001, S. 11, 15), wird schon knapp fünf Jahre später ein forciert Bedarf in KMU erkennbar (vgl. Backes/Kranzesch/Schroer 2003, S. 6-7). In neueren Studien zeigt sich, dass auch in kleinen und mittleren Unternehmen flexible Arbeitszeitregelungen – wenn auch auf deutlich niedrigerem Niveau als in Großunternehmen – zugenommen haben (vgl. Freigang-Bauer/Guisa 2011, S. 19; Gerlach/Juncke/Laß 2015, S. 16).

Im Kontext des demografischen Wandels und des Wettbewerbs um Fachkräfte haben sich flexible Arbeitszeiten auch für KMU zu einem Faktor der Positionierung als attraktive Arbeitgeber entwickelt. Gerade bei Stellenneubesetzungen trägt die geringere Anzahl der Beschäftigten zu einem wesentlich höheren Problemdruck in KMU bei. So müssen kleine Betriebe aus einer geringeren Auswahl an Bewerbungen auf Stellenanzeigen auswählen. Zudem sind sie häufiger mit

weniger geeigneten Bewerber_innen konfrontiert (vgl. Czepek et al. 2015, S. 5). Begründet wird dies unter anderem mit dem geringeren Bekanntheitsgrad von KMU und mit ihren Standorten in teilweise weniger beliebten Regionen (vgl. KOFA 2015).

Durch moderne und zielgruppenbezogene Personalpolitiken für KMU sollen auch bisher weniger aufmerksam beachtete Beschäftigtengruppen erreicht werden. Ein besonderes Augenmerk fällt dabei auf Frauen und ältere Menschen (vgl. Kay/Suprinovic/Werner 2010, S. 7) sowie junge Akademiker_innen (vgl. Rang et al. 2007, S. 11)⁹. Es werden verschiedene Ansätze diskutiert, um das Fachkräftepotenzial der gut qualifizierten Frauen durch Gleichstellungspolitiken (vgl. Costas et al. 2000), durch eine gezielte Weiterbildung für ältere Beschäftigte (vgl. Frerichs 2010; Bellmann/Leber 2011) sowie durch eine verstärkte Kooperation mit Hochschulen (vgl. Tailer/Thumkraft 2011) zu erschließen. Die bisherige und zukünftige Bedeutung dieser drei Zielgruppen stellt sich für KMU unterschiedlich dar. Während Frauen seit rund zehn Jahren bereits einen großen Teil der Beschäftigten in KMU stellen und in Unternehmen bis zu 50 Beschäftigten sogar die Mehrheit bilden (vgl. Fuchs 2007, S. 5), sind ältere Beschäftigte am ehesten in den Kleinstunternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten, aber insgesamt deutlich seltener in KMU beschäftigt (vgl. Kay/Suprinovic/Werner 2010, S. 65).

Die Bedeutung von Akademiker_innen erschließt sich für KMU vor allem im Zusammenhang mit dem ‚qualifikatorischen Upgrading‘ der Kompetenzniveaus. Die Einstellung von hochqualifizierten Fachkräften mit akademischer Ausbildung wird nicht nur zur Lösung von Produktions- und Prozesstechnologien als notwendig erachtet, sondern soll KMU auch wichtige Marktzugänge und Exportchancen erschließen. Während KMU bisher ihre Fachkräfte in erster Linie aus dem dualen Berufsbildungssystem heraus rekrutieren konnten, müssen sie sich zunehmend auch als Arbeitgeber für Akademiker_innen verstehen (vgl. Bizer/Kädtler 2012, S. 6).

Der kurze Blick auf die genannten Beschäftigtengruppen vermittelt einen Eindruck davon, welche umfassende Bedeutung, aber auch Herausforderungen in der Gestaltung von grundlegenden Arbeitsbedingungen (z. B. Entgelte, Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitszeitstrukturen) liegen. Befürchtungen, dass die Etablierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen oder auch Vereinbarkeitsmaßnahmen der Wettbewerbsfähigkeit von KMU schade (vgl. Klammer/Muffels/Wilthagen 2008, S. 34), sind zunehmend den offensiven Empfehlungen und Beratungsansätzen für eine bessere Positionierung im Wettbewerb um Fachkräfte gewichen.

Für KMU lässt sich die Notwendigkeit einer Work-Life-Balance-Unterstützung kaum infrage stellen. Im Fokus steht somit die Frage, wie sie in der Lage sind, eine lebensverlaufsorientierte, präventive Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse zu leisten und ihren Beschäftigten eine autonome

⁹ Auf die Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund und Flüchtlinge, die in den letzten Jahren ebenfalls zunehmend in die Diskussion um Fachkräftepotenziale einbezogen werden, soll hier aufgrund der damit verbundenen komplexen Zusammenhänge nicht weiter eingegangen werden. Es soll aber auch auf die besondere Bedeutung der kulturell und biografisch bestimmten Lebenshintergründe dieser Menschen für ihre Balance von Berufs- und Privatleben hingewiesen werden.

Grenzgestaltung zu ermöglichen. Dazu werden im folgenden Kapitel die spezifischen Besonderheiten und Herausforderungen für KMU herausgearbeitet.

3.3 Besonderheiten und Herausforderungen für KMU

Infobox: Besondere Merkmale von KMU

Neben quantitativen Kriterien, wie der Anzahl der Beschäftigten und einer begrenzten Umsatzhöhe, sind für die Umsetzungsmöglichkeiten von Work-Life-Balance-Konzepten vor allem qualitative Merkmale zu berücksichtigen:

- Unternehmensleitung und Personalführung aus einer Hand,
- problematische Vertretung von Spezialist_innen oder von nur mit einer Person besetzten Aufgaben im Unternehmen,
- kurzfristige Lösungsansätze für personaladministrative Probleme,
- flache Hierarchien,
- enge informelle Kontakte zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten.

Die Unternehmensleitung und Personalführung aus einer Hand (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, Kap. 2.2.1) birgt zwei Risiken für die Etablierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen.

Zum einen gilt das Fehlen einer eigenständigen Personalabteilung als wesentliche Ursache für ein mangelndes Fach- und Umsetzungswissen über arbeitszeit- und ortgestaltende Angebote. Dazu trägt die komplexe und teilweise intransparente Rechtslage, wie beispielsweise bei der Regulierung von mobilem Arbeiten und Homeoffice, bei.¹⁰ So wird ein Zusammenhang zwischen Informationslücken über Angebot und Nutzung von Flexibilisierungsinstrumenten und vorhandenen, aber uneinheitlich gehandhabten Regelungen innerhalb der KMU angenommen (vgl. Großholz/Richter/Voigt et al. 2012, S. 9).

Zum anderen können zentrale Entscheidungsstrukturen und die auf eine Person konzentrierte Unternehmensleitung (vgl. Immerschitt/Stumpf, Kap. 2.2.2) auch Kontrollverlustängste in der Führung verstärken, beispielsweise wenn die persönliche Anwesenheit des Eigentümers bzw.

¹⁰ Arbeitsrechtlich ist es ein Unterschied, ob unregelmäßig von anderen Orten als dem eigentlichen Arbeitsplatz aus gearbeitet wird (mobiles Arbeiten), oder an festgelegten Tagen mit geprüfter Ausstattung in den eigenen vier Wänden (Homeoffice). Für die Regelung des Homeoffice sind Arbeitsschutzregelungen und Schutzpflichten des Arbeitgebers vorgegeben (vgl. Verordnung über Arbeitsstätten vom Dez. 2016 (ArbStättV), während sich das mobile Arbeiten noch in einer rechtlichen Grauzone befindet. Siehe hierzu auch Kapitel 4.1.4

der Eigentümerin oder der Personalverantwortlichen nicht mit jener der Beschäftigten deckungsgleich ist, weil diese flexible Arbeitszeiten nutzen (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 355).

Ebenfalls als Hemmnis für Work-Life-Balance-Maßnahmen wird die problematische Vertretung von Spezialist_innen oder von nur mit einer Person besetzten Aufgaben im Unternehmen dargestellt. Einschätzungen darüber, inwieweit die in KMU vorherrschenden Qualifikations- und Aufgabenstrukturen eine besondere Herausforderung für die Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen darstellen, fallen jedoch unterschiedlich aus. Einerseits wird von einer hohen Homogenität der Qualifikationen¹¹ (vgl. Immerschitt/Stumpf 2014, Kap. 2.2.3) und einer geringen Ausdifferenzierung in Form von operativen und dispositiven Arbeitsbereichen (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 353; Pfohl 2006, S. 8; Domeyer/Funder 1991, S. 71) ausgegangen. Andererseits zeigt sich auch in KMU ein Nebeneinander von ganzheitlich qualifizierten und nur Teilaufgaben umfassenden geringer qualifizierten Tätigkeiten (vgl. Domeyer/Funder 1991, S. 71). Unbestritten von Relevanz ist, dass in KMU gerade qualifizierte Arbeitnehmer_innen in Form von „Generalistenfunktionen“ (Winter/Kersten 2007, S. 226) beschäftigt werden, in der sich breite Qualifikationsanforderungen und Verantwortungsbereiche abbilden. Vor dem Hintergrund einer unrentablen Mehrfachbesetzung solcher Positionen führt dies zu einer Spezialisierung durch „Funktionshäufungen“ (Pfohl 2006, S. 18). Im Zusammenhang mit der mangelnden Ersetzbarkeit der jeweiligen Mitarbeiter_innen (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 353) ist anzunehmen, dass auch die Möglichkeiten einer arbeitszeitlichen Flexibilisierung beschränkt sind.

Kurzfristige Lösungsansätze für personaladministrative Probleme scheinen langfristigen personalpolitischen Strategieentwicklungen, in die Work-Life-Balance eingebunden sein müsste, entgegenzustehen. Zudem sind in KMU häufiger arbeitgeberfreundliche Regelungen zur Flexibilisierung vorzufinden. Betrachtet man zunächst einmal die Umsetzung von formalisierten arbeitszeitbezogenen Regelungen, zeigt sich in KMU ein vergleichsweise niedrigeres Niveau der Umsetzung (vgl. Groß 2001, S. 11; Erdmann/Seyda 2012, S. 5). Dennoch zeigen neuere Studien, dass auch in kleinen und Unternehmen mittlerer Größe flexible Arbeitszeitregelungen – wenn auch auf deutlich niedrigerem Niveau als in Großunternehmen – zugenommen haben (vgl. Freigang-Bauer/Guisa 2011, S. 19; Gerlach/Juncke/Laß 2015, S. 16). Nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch in KMU ist Teilzeitbeschäftigung das am häufigsten angebotene Arbeitszeitmodell zur Förderung einer Work-Life-Balance der Beschäftigten (vgl. Kohler/Spitznagel 1995, S. 343; Freigang-Bauer/Gusia 2011, S. 14; Erdmann/Seyda 2012, S. 4). Teilzeit geht jedoch in KMU besonders häufig auch mit geringfügiger Beschäftigung einher (vgl. Fuchs 2007, S. 5).

Unterschiede hinsichtlich der weiteren angebotenen Arbeitszeitarrangements sind abhängig von der Unternehmensgröße und resultieren vermutlich aus dem langfristigen Planungs- und

¹¹ Immerschitt und Funder begründen diese Homogenität mit einem vergleichsweise geringen Anteil an an- und ungelernten Kräften sowie Akademiker_innen in KMU.

Organisationsaufwand, der mit der Arbeitszeitorganisation jeweils verbunden ist.¹² Kleinere Unternehmen sind eher auf schnelle Lösungen für aktuelle Probleme ausgerichtet (vgl. Gusia 2011, S. 39). Diese schnellen Lösungen umfassen auch nicht unproblematische Standards, wie die bedarfsabhängige Nutzung des Samstags als Betriebszeit, der jedoch – auch in Großunternehmen – zum Standard gehört (vgl. Freigang-Bauer/Gusia 2011, S. 38). Zudem sind jedoch Arbeitnehmer_innen in Kleinstunternehmen häufiger als in Großunternehmen auf Abruf tätig (vgl. Schult 2012, S. 17; Freigang-Bauer/Gusia 2011, S. 18), wovon im Besonderen geringfügig Beschäftigte betroffen sind (vgl. Absenger/Ahlers/Bispinck et al. 2014, S. 37). So zeigt sich gerade in KMU mit Blick auf die Beschäftigten ein beträchtlicher *time-gap* zwischen tatsächlicher und gewünschter Arbeitszeit (vgl. Werner 2004, S. 12) sowie ein hohes Maß an Überstunden (vgl. Freigang-Bauer/Gusia 2011, S. 15). Ein erhöhter Handlungsbedarf zeichnet sich ebenso in den Bereichen Einkommen und Einkommenssicherheit ab (vgl. Fuchs 2007, S. 14). Die diesbezüglichen Unsicherheitslagen treffen vor allem beschäftigte Frauen in den Unternehmen (vgl. Fuchs 2007, S. 14) und vermögen die Bereitschaft zu Überstunden und Schichtarbeit zu erhöhen (vgl. Fuchs 2007, S. 17).

Die flachen Hierarchien werden zwar als Rahmen für wenig systematische Aushandlungen zwischen Mitarbeiter_innen und Unternehmensinteressen bewertet (vgl. Großholz/Richter/Voigt et al. 2012, S. 9), **aufgrund der verbreitet informellen Betriebspraxis in KMU** (vgl. Mugler 2008, S. 25-26) **ist jedoch tatsächliche Präsenz flexibler Arbeitszeitstrukturen untererfasst.**

Jenseits der formalen Instrumente wirken unter anderem Ad-hoc-Absprachen (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 351, 338; Backes-Gellner/Kranzusch/Schröer 2003, S. 2), individuell vereinbarte Arbeitszeiten und besondere Rücksichten auf Eltern bei der Urlaubsplanung, Krankheit von Kindern und die Angehörigenpflege (vgl. Gerlach/Juncke/Laß 2015, S. 16; Erdmann/Seyda 2012, S. 7). So hat die direkte Kommunikation in flachen Hierarchien eine zentrale Bedeutung für die höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten (vgl. Bergmann/Crespo 2009, S. 53). In ganz kleinen Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten wird ein signifikant höheres Familienbewusstsein nachgewiesen (vgl. Gerlach/Schneider 2012, S. 144; Gerlach/Juncke/Schneider 2015, S. 19). Die kritische Grenze für die Wirksamkeit informeller Prozesse wird jedoch bei der Marke von 10 Beschäftigten angenommen. Mittlere Unternehmen mit bis zu 49 Beschäftigten schneiden in der Bewertung am schlechtesten ab (vgl. Gerlach/Juncke/Schneider 2015, S. 21), da funktionstüchtige formale Maßnahmen wiederum erst ab einer Größe von 50 Beschäftigten realisiert werden.

Enge informelle Kontakte gelten als Potenzial einer arbeitnehmerfreundlichen Arbeitszeitflexibilisierung. Trotz geringer formalisierter Mitbestimmung lassen sich in KMU eine gute Einbindung der Beschäftigten in Unternehmensentscheidungen (vgl. Pfohl 2006, S. 19) und größere

¹² Dementsprechend stellen Arbeitszeitkonten zwar auch in KMU keine neue Arbeitszeitmaßnahme dar, jedoch sind Langzeitkonten deutlich weniger verbreitet (vgl. Kraetsch/Trinczek 1998, S. 39; Freigang-Bauer/Gusia 2011, S. 18, 25).

Mitwirkungsmöglichkeiten (vgl. Werner 2004, S. 11; Erdmann/Seyda 2012, S. 3) realisieren. So zeigt sich, dass KMU ihre Beschäftigten häufiger als Großunternehmen nach deren Bedürfnissen fragen und vor allem Kleinunternehmen die höhere Zeitsouveränität der Beschäftigten häufiger als Ziel ihrer Maßnahmen angeben (vgl. Erdmann/Seyda 2012, S. 3). Die hierzu scheinbar widersprüchlich nachrangige Motivation der KMU, Beschäftigtenwünsche befriedigen zu wollen, ist als Reaktion auf einen nicht geäußerten Bedarf seitens der Beschäftigten zu verstehen (vgl. Erdmann/Seyda 2012, S. 9-10).

Das Bild arbeitszeitlicher Autonomie der Beschäftigten in KMU kann jedoch nicht ganz widerspruchsfrei dargestellt werden. Obwohl der Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung in KMU seitens der Beschäftigten als geringer eingeschätzt wird als in Großunternehmen (vgl. Fuchs 2007, S. 19), wird daraus kein erhöhter Veränderungsbedarf hinsichtlich Mitbestimmung und Arbeitszeit abgeleitet (vgl. Fuchs 2007, S. 14). Damit korrespondiert, dass die Planung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit als Aufgabe der Unternehmensleitung gilt und den Beschäftigten, steigend mit der Größe der Unternehmen, am ehesten Planungshoheit über die Verteilung der Arbeitszeit zugestanden wird (vgl. Freigang-Bauer 2011, S. 20). Zusammenfassend ist in KMU mehrheitlich die Annahme verbreitet, dass vorhandene Regelungen den betrieblichen Anforderungen an Flexibilität genügen, es bestehen aber durchaus auch Zweifel an einer ausreichenden Flexibilität aus der Perspektive der Beschäftigten (vgl. Freigang-Bauer/Gusia 2011, S. 23).

Das geringer erscheinende Interesse der kleinen- und mittelständischen Unternehmen, die bestehenden Arbeitszeitstrukturen verändern zu wollen, wird eher mit einer negativen Einschätzung des Flexibilisierungspotenzials (vgl. Erdmann/Seyda 2012, S. 10) als mit hohen Kosten oder einem hohen Aufwand begründet (vgl. Freigang-Bauer/Gusia 2011, S. 23).

Für KMU insgesamt wurde festgestellt, dass ein besonderes Interesse an einer weiteren Ausdehnung von Teilzeitbeschäftigung und arbeitszeitlichen Regelungen besteht, die mit festem Arbeitszeitbeginn und -ende einhergehen (vgl. Freigang-Bauer/Gusia 2011, S. 25). Die zuvor beschriebenen Faktoren erklären zudem eine kritische Haltung der KMU gegenüber einer Überstülpung stark formalisierter Flexibilisierungsmodelle aus Großunternehmen, da diese die günstigen informellen Prozesse in KMU abwürgen könnten. Ein besonderes Potenzial zeigt sich diesbezüglich in der Ausgestaltung von Kontextfaktoren, denen eine der Work-Life-Balance förderliche Wirkung zugeschrieben werden kann: Dazu gehören abwechslungsreiche Tätigkeiten, die selbstständige Gestaltung des Arbeitsablaufs, die geringere Strenge der Leistungsbeurteilung, weniger Wechselschichten sowie der Arbeitsplatz am Wohnort – Faktoren, die in KMU besser bewertet werden als in Großunternehmen (vgl. Werner 2004, S. 12).

4 Empirisches Design der Studie

4.1 Fragestellung der Studie

Parallel zu den Erkenntnissen der seit mehr als 10 Jahren erfolgenden Forschung zu Arbeitszeitbedarfen und Synchronisationsmöglichkeiten in der Lebensverlaufsperspektive hat sich in den letzten Jahren ein vielfältiges Beratungsangebot zu deren Umsetzung in Unternehmen entwickelt. Neben einer Vielzahl von Ratgeberbroschüren und veröffentlichten Praxisbeispielen haben Wirtschaftsorganisationen wie Arbeitgeberverbände und Kammern und landespolitische Initiativen (geförderte Projektstrukturen der verschiedenen Ministerien, Regionalagenturen) in Nordrhein-Westfalen Beratungsstrukturen initiiert. Angesichts der maßgeblichen Bedeutung von KMU als Arbeitgeber für die Mehrheit der Arbeitnehmer_innen in NRW soll in der vorliegenden Studie folgende Frage beantwortet werden:

Erweisen sich die aktuellen Beratungsinhalte unter Beachtung der strukturellen Gegebenheiten in KMU als zielführend für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik, deren Potenziale von allen Beschäftigten für eine autonom gestaltete Work-Life-Balance genutzt werden können?

Die daraus abgeleiteten Untersuchungsfragen lauten:

- Welche Inhalte und Botschaften vermittelt die aktuelle Ratgeberliteratur an KMU?
- In welchen landesweiten Strukturen ist eine gezielte Beratung von KMU verankert und welche Empfehlungen sind hinsichtlich einer zielführenden politischen Unterstützung und Beratung von KMU in NRW zu geben?
- Welches Verständnis von Work-Life-Balance und welche Praxen zeigen sich in den KMU NRWs und welche Beratungsansätze erscheinen notwendig?

4.2 Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellungen

Zur Beantwortung der drei Forschungsfragen werden drei Schritte in dieser Studie umgesetzt.

- Erstens erfolgten eine Recherche und Analyse der aktuellen Ratgeberliteratur für Work-Life-Balance in KMU. Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, wie umfassend und zielführend die Erkenntnisse der Work-Life-Balance-Forschung in der Beratung von KMU berücksichtigt werden.
- Zweitens dient die Analyse verschiedener Studienergebnisse der Ermittlung des Status der Work-Life-Balance in KMU. Darüber hinaus werden die vorhandenen landesweiten Unterstützungsstrukturen für KMU in NRW im Hinblick auf ihre Erfolgswirksamkeit in der Beratung von KMU betrachtet.

- Drittens dient ein Blitzlicht in die Praxen nordrheinwestfälischer KMU der Bewertung des Status quo der Umsetzung von Work-Life-Balance und der dadurch erkennbaren notwendigen Beratungsansätze.

4.2.1 Analyse aktueller Ratgeberliteratur für Work-Life-Balance in KMU

In der inhaltsanalytischen Auswertung von fünf schriftlichen Handlungsempfehlungen für KMU wird herausgearbeitet, ob und wie die Potenziale, aber auch mögliche Begrenzungen der Work-Life-Balance-Forschung in der Beratung von KMU Rückhalt finden.

Die Auswahl der Handlungsempfehlungen basiert auf einer Recherche nach Literatur, die zwei Kriterien erfüllt:

- Erstens richtet sich die Ratgeberliteratur dezidiert an KMU.
- Zweitens wird in der Literatur auf den Begriff bzw. das Konzept der Work-Life-Balance Bezug genommen. Dieser Bezug erschließt sich nicht immer unmittelbar in der Betitelung der Publikation, sondern zum Teil erst in bestimmten Kapiteln und Texten.

Die so ermittelten Ratgeber wurden anschließend nach der Herausgeberschaft sortiert, um verschiedene Perspektiven und Schwerpunktsetzungen zu berücksichtigen. Dazu erscheint eine Unterscheidung von öffentlich-politischen, arbeitgebernahen und arbeitnehmernahen Positionierungen und Institutionen sinnvoll.

Auf der Basis dieser Kategorien wurden folgende Publikationen für die Analyse ausgewählt:

Öffentlich-politische Herausgeberschaft:

- Das *Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen*, das im Jahr 2015 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag e. V. herausgegeben wurde (vgl. DIHK/BMFSFJ 2015).

Arbeitgebernahe Herausgeberschaft:

- Die Broschüre *Work-Life-Balance in kleinen und mittleren Unternehmen*, publiziert von der Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (vgl. BW BTQ 2008) in Hessen.
- Die betriebliche Handlungshilfe *Work-Life-Balance als Chance zur Fachkräftesicherung*, die vom Verbund Strukturwandel in der Münchner Arbeit gGmbH 2015 herausgegeben wurde.

Arbeitnehmernahe Herausgeberschaft:

- Die Handlungshilfe *Work-Life-Balance: Ein Wettbewerbsvorteil für KMU*, die im Rahmen des Verbundprojektes *GeMiNa* im Zuge der Kooperation der Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH, des Fachverbandes für Mikrotechnik und des Institutes für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaften der Universität Köln entstanden ist (vgl. GeMiNa 2013).
- Die Schriftenreihe *Lebenswerte Arbeitswelten – Das Personalkonzept work-life-competence*, herausgegeben von der Bertelsmann-Stiftung im Jahr 2011.

Zur Auswertung der Handlungsempfehlungen an Unternehmen wurde die qualitative Inhaltsanalyse für Experteninterviews (vgl. Gläser/Laudel 2004) auf die Analyse von Schriften übertragen. Für die Beantwortung der übergeordneten Untersuchungsfrage danach, welches Verständnis von Work-Life-Balance KMU im Rahmen der berücksichtigten praxisorientierten Literatur vermittelt wird, wurde ein Kategorienraster aus den Potenzialen der Work-Life-Balance-Forschung sowie den in der Umsetzung zu berücksichtigenden Merkmalen von KMU entwickelt. Zu jeder Kategorie wurde anhand konkreter Fragen an die Texte eine für den Untersuchungsgegenstand relevante und verdichtete Informationsbasis geschaffen und anschließend ausgewertet.

Die Empfehlungen in der Beratungsliteratur werden anhand folgender Analysekatoren (Anlage 1) eingeordnet:

- Berücksichtigung der besonderen Spezifika und Optionen von KMU
- Begründungsmuster und Potenziale der WLB
- Balancebedürfnisse der verschiedenen Beschäftigtengruppen
- Maßnahmen und Maßnahmenwirkung
- Formen der Bedarfsermittlung und Aushandlungsmodi und Mitbestimmungsstrukturen für die aktive Grenzgestaltung der Beschäftigten

Aus den Ergebnissen aller drei Schritte werden Handlungsempfehlungen für die Beratung von KMU zur Unterstützung einer lebensphasengerechten Zeitautonomie abgeleitet.

4.2.2 Status quo der Work-Life-Balance in nordrhein-westfälischen KMU und Betrachtung des landesspezifischen Kontextes der Work-Life-Balance-Beratung für KMU

Der **Status Quo von Work-Life-Balance in NRW** wird anhand der für NRW erfolgten Unternehmens- und Beschäftigtenbefragungen aufgezeigt. Die Recherche nach verfügbaren Studien für NRW belegt, dass nicht nur betriebliche Maßnahmen vor allem aus der Perspektive von Familien erfasst werden (vgl. Gerlach/Schneider 2012; Schneider 2015), sondern auch die Wahrnehmung der Beschäftigten. Eine wissenschaftlich fundierte Befragung zu Work-Life-Balance-

Maßnahmen und deren Wahrnehmung durch Beschäftigte konnte für NRW nicht gefunden werden. Eine Ausnahme bildet die Studie von Kratzer et al., die Work-Life-Balance als Teil der Leistungspolitik erfragt. Die Befragung von Beschäftigten eines nordrhein-westfälischen Unternehmens mithilfe eines Balancetagebuches zielt jedoch auf die Wirksamkeit individueller Strategien ab (vgl. Kratzer/Menz/Pangert 2015, S. 109). Hinweise auf wesentliche Aspekte der Zeitautonomie im Lebensverlauf lassen sich in zwei aktuelleren repräsentativen Studien lesen, die auch der Berichterstattung auf dem Familiengipfel NRW 2016 zugrunde lagen:

- *Studie, Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen? Eine repräsentative Befragung von Beschäftigten nach konkreten Maßnahmen in Unternehmen unterschiedlicher Größe von 2011* (Gerlach, Irene/Juncke, David/Laß, Inga 2013, http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2011/familienbewusstes-nrw.pdf).
- *Familienbefragung für NRW im Rahmen des Familienberichts Nordrhein-Westfalen, 2015: Familien gestalten Zukunft* (NRW Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport NRW (Hrsg.) (2015), http://www.familienbericht-nrw.de/wp-content/uploads/Familienbericht_Langfassung_inkl_Lesezeichen.pdf (Daten von TNS Emnid 2015)).

Die **politische Sensibilisierung und Beratung** wird anhand von landesweiten Projektstrukturen betrachtet, innerhalb derer Maßnahmen zur Etablierung von Vereinbarkeit, Familienbewusstsein oder Work-Life-Balance in KMU zu erkennen sind. Diese Etablierungsmaßnahmen können sowohl unter weiter gefassten Themenfeldern wie z. B. Arbeitsbedingungen, Unternehmensentwicklung, Frauenförderung eingeordnet sein als auch als originäre Zielformulierung des Projektvorhabens für sich stehen.

Diesbezüglich sind in NRW drei durch die Landespolitik initiierte Strukturen hervorzuheben, die sich mit ihrem Informations- und Sensibilisierungsauftrag an Unternehmen richten:

- Die *CSR-Kompetenzzentren* (Corporate Social Responsibility) (Start 2011),
 - gefördert vom Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie, NRW und aus EFRE-Mitteln der Europäischen Union (vgl. https://csr.nrw.de/no_cache/csr-leitlinien/land/).
- Die *Aktionsplattform familie@beruf.de* (2010 bis 2018),
 - gefördert vom Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration, NRW (vgl. <https://www.land.nrw/de/pressemitteilung/aktionsplattform-familieberufnrw/>),
 - bzw. das *Netzwerk Chancen durch Vereinbarkeit.nrw.de* (Start 2019) (vgl. <https://www.land.nrw/de/pressemitteilung/aktionsplattform-familieberufnrw/>).

- Die *Kompetenzzentren Frau und Beruf* (Start 2011),
 - gefördert 2011 bis 2017 vom Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Gesundheit und seit 2017 vom Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung sowie aus EFRE-Mitteln der Europäischen Union.

4.2.3 Blitzlicht auf die Praxis in nordrhein-westfälischen KMU

Für das Blitzlicht wurden Zugänge zu KMU aus den landespolitisch initiierten Beratungsstrukturen sowie darin ermittelte Erkenntnisse über die Praxen der Work-Life-Balance in KMU genutzt. Dieser Einblick soll die in der Forschungsliteratur abstrakt formulierten Erkenntnisse konkretisieren und die Eigenwahrnehmung der KMU aufzeigen, um im weiteren Schritt eine praxisnahe Einordnung der Beratungsliteratur zu ermöglichen.

Für leitfadengestützte Interviews konnten zwei KMU aus dem Projektkontext der Kompetenzzentren Frau und Beruf akquiriert werden: ein durch den Inhaber geleiteter Handwerksbetrieb mit 23 Beschäftigten und ein Beratungsunternehmen mit 15 Beschäftigten.

Für den Interviewleitfaden wurden Fragestellungen entlang der besagten Kategorien entwickelt, die für die Analyse der Ratgeberliteratur aus dem Stand der Forschung herausgearbeitet wurden (vgl. Kapitel 3.2.1). Im Fokus standen die Unternehmenspraxis, die betrieblichen Bedingungen und die Einflussfaktoren für die Umsetzung und Wirkung einer Zeitautonomie im Lebensverlauf. Die qualitativen Interviews folgten den Prinzipien des problemzentrierten Interviews nach Witzel (vgl. Witzel 2000, S. 2). Die Interviews wurden extern transkribiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

Ebenfalls aus dem *Netzwerk Familienbewusster Unternehmen*, dem das zweite interviewte Unternehmen angehört, stammen die angeführten Ergebnisse einer standardisierten Befragung von KMU. Die Befragung der Netzwerkmitglieder erfolgte im Rahmen von Fallstudien zu ausgewählten Teilprojekten der Kompetenzzentren Frau und Beruf. Diese werden jedes Jahr von der Landeskoordinierung im Auftrag der Landesregierung NRW durchgeführt. Zentral war hier die Frage, ob die Beratungsinhalte und -formen den Bedürfnissen und Interessen der KMU entsprechen. An der Befragung haben 13 von 37 Unternehmen des Netzwerkes teilgenommen, was einem Rücklauf von 35 % entspricht.

5 Darstellung der Ergebnisse

5.1 Ergebnisse der Analyse ausgewählter Ratgeberliteratur

Häufig erfolgt die Sensibilisierung und Beratung von KMU zur Implementierung von zeitautonomiefördernden und balancebegünstigenden Maßnahmen im Rahmen von Praxisprojekten. Durch die abschließende Entwicklung eines Leitfadens oder einer Ratgeberbroschüre sollen die Erkenntnisse KMU über das Projekt hinaus verfügbar gemacht werden.

Solche Ratgeberliteratur, in der die Empfehlungen häufig im Zusammenhang mit betrieblicher *Good Practice* vorgestellt wird, versprechen eine große Praxisnähe. Praktikable und an die Bedingungen von KMU anknüpfende Vorstellungen von Handlungsoptionen erscheinen besonders gut geeignet, um Vorbehalte gegen die Etablierung von Work-Life-Balance, wie z. B. aufgrund von hohen Kosten und Zweitaufwänden, zu überwinden.

Im Sinne einer vorbeugenden Sozialpolitik ist an die inhaltliche Botschaft der Ratgeber auch die Anforderung zu stellen, dass sie die Berücksichtigung aller Beschäftigten im Lebensverlauf hervorheben und nicht zu neuen Ungleichheiten hinsichtlich der Zeitautonomie und Biografiegestaltung zwischen Beschäftigtengruppen beitragen.

In den folgenden Kapiteln wird vorgestellt, wie die analysierte Ratgeberliteratur diese Potenziale nutzt und den Anforderungen gerecht wird und welche Lücken oder Stereotype in der Beratung von KMU noch überwunden werden müssen.

5.1.1 Berücksichtigung der Spezifika und Optionen von KMU

Hürden und Potenziale von KMU für die Implementierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen werden überwiegend in den Einführungstexten der analysierten Ratgeberliteratur kurz umrissen. Übereinstimmend treffen alle Ratgeber die Schlussfolgerung, dass die in Großunternehmen entwickelten und etablierten Maßnahmen nicht einfach auf KMU übertragen werden können. Fehlende personelle und zeitliche Ressourcen und nichtvorhandenes geschultes Personal erfordern die Entwicklung eigener passgenauer Möglichkeiten für KMU. Überwiegend wird dazu die Nutzung niedrigschwelliger Instrumente empfohlen, wie z. B. der Einsatz von Mitarbeiter_innen in der Funktion eines bzw. einer themenspezifischen Beschäftigtenbeauftragten.

Ebenfalls verbreitet ist die Empfehlung, die Entwicklung von praktikablen Lösungen in der Vernetzung mit anderen Unternehmen anzustreben. Damit treffen die Ratgeber den Bedarf der KMU, Erfahrungen und Wissen auszutauschen (vgl. Kapitel 4.3). Die in der Ratgeberliteratur angeführten Praxisbeispiele für Maßnahmen stammen jedoch zumeist aus Großunternehmen und beziehen sich auf deren Handlungsmöglichkeiten. Praxisbeispiele, die spezifisch auf KMU zugeschnitten sind, sind kaum zu finden.

In der gesamten untersuchten Ratgeberliteratur wird auf das besondere Potenzial von KMU für die Implementierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen, das aus den weniger komplexen

Strukturen und flachen Hierarchien resultiert, hingewiesen. Mehrfach wird geschlussfolgert, dass KMU aufgrund ihrer Strukturen per se als besonders familienfreundlich gelten. Diese Zuschreibung ist aufgrund einer fehlenden Differenzierung zwischen Bedingung und Wirkung kritisch zu bewerten. Dabei bleibt nämlich außer Acht, dass Strukturen einen Rahmen bilden, der reflexiv von den darin agierenden Akteur_innen formiert wird. Hier wäre es von besonderer Wichtigkeit, aufzuzeigen, dass die Strukturen von KMU Vorteile für die Gestaltung einer lebensphasengerechten Zeitautonomie bergen, die jedoch nur in einer aktiven Nutzung dieser Strukturen freigelegt werden können.

Wie die Strukturen systematisch genutzt werden können, wird in wenigen Zusammenhängen aufgezeigt. Einige Ratgeber verweisen dazu auf die Gestaltung von Mitbestimmungsstrukturen. Die strukturellen Bedingungen werden als vorteilhaft für die zügige Identifikation von Bedarfen und für eine flexible, individualorientierte Lösungsfindung dargestellt. In allen Ratgebern fehlt es jedoch daran anknüpfend an ausreichend weiterführenden Hinweisen, wie sich aus individuellen Lösungen übertragbare Lösungsmodelle entwickeln lassen und Ungleichheiten vermieden werden können.

Eine Grundlage wären die Anregungen für KMU, sich mit der Zusammensetzung ihrer Belegschaften bzw. der Struktur ihrer Mitarbeitenden auseinanderzusetzen, die jedoch in der analysierten Ratgeberliteratur nicht vorzufinden ist. Die Bedeutung einer solchen Auseinandersetzung zeigt sich darin, dass in KMU selbst vielfach die Vorteile eines ähnlichen Alters- und Qualifikationsniveaus der Beschäftigten hervorgehoben wird (vgl. Kapitel 4.3). Eine homogene Belegschaft lässt es zunächst leichter erscheinen, sowohl ein gemeinsames Verständnis für die Balancebedürfnisse zu entwickeln als auch passende Lösungen gemeinsam tragen zu können. Während sich kleine Unternehmen möglicherweise selbst gut in der Lage sehen, schon im Bewerbungsverfahren eine entsprechende Auswahl passend erscheinender Mitarbeiter_innen vornehmen zu können (vgl. Kapitel 4.3), ist jedoch anzunehmen, dass auch in KMU die Bewerberlage langfristig mehr personalpolitische Anstrengungen fordern wird.

In der Beratungsliteratur fehlt es an einer Sensibilisierung der KMU für die möglichen unterschiedlichen Balancebedürfnisse und -vorstellungen von Beschäftigten, selbst wenn diese über gleiche Qualifikationen verfügen oder in vergleichbaren Phasen ihrer Biografie sind. Die in einigen Broschüren formulierte Empfehlung, die notwendigen Maßnahmen an den mehrheitlich vorgefundenen Lebensphasen der Beschäftigten zu orientieren, kann jedoch nur dann zu einer Balance führen, wenn die individuellen Lebenswege und -phasen der Beschäftigten bewusst wahrgenommen werden und Anerkennung finden.

In diesem Zusammenhang sind solche Ratgeber hervorzuheben, die im Rahmen von Work-Life-Balance die Arbeitsbedingungen in KMU, von denen in verschiedenen Studien insbesondere niedrigere Entgelte und überlange Arbeitszeiten hervorgehoben werden, ins Blickfeld rücken. Dabei werden KMU auch auf bisherige Defizite im Bereich des Gesundheitsschutzes aufmerksam gemacht und angeregt, diese als Handlungsfeld für die Gestaltung von Work-Life-Balance-Maßnahmen mit in den Blick zu nehmen.

5.1.2 Begründungsmuster und Potenziale von Work-Life-Balance-Maßnahmen

Das zentrale Begründungsmuster für die Implementierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen knüpft an den demografischen Wandel an und zielt auf die Verbesserung der Wettbewerbsposition von KMU. In der analysierten Beratungsliteratur wird Work-Life-Balance als zentrales Instrument vorgestellt, mit dem sich Unternehmen und somit auch KMU als attraktive Arbeitgeber positionieren können. Die Notwendigkeit hierfür wird vor allem aus den veränderten Vorstellungen von Berufs- und Privatleben der jungen Generation potenzieller Arbeitnehmer_innen abgeleitet. Optionen der flexiblen Zeitgestaltung und die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen gelten als immer wichtigere Kriterien bei der Arbeitgeberwahl. Eine balanceförderliche Unternehmenskultur und entsprechende Maßnahmenangebote werden zu personalpolitischen Instrumenten zur Rekrutierung und Bindung passender Bewerber_innen.

Mit der Unterstützung der Work-Life-Balance werden den KMU betriebswirtschaftliche Vorteile, wie die Vermeidung von Fluktuationen und Absenzen sowie eine Reduktion von Personalakquisitionskosten, in Aussicht gestellt. Die betriebswirtschaftliche Motivation mündet in einigen Ratgebern darin, dass in besondere Weise eine höhere Produktivität als Effekt von Work-Life-Balance hervorgehoben wird. Mit einer ausgewogenen Balance werde demnach auch eine höhere Lern- und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten erreicht. Es ist unstrittig, dass gute Arbeitsbedingungen auch die betriebliche Performance verbessern, jedoch verbirgt sich in solchen Formulierungen wie der folgenden die Gefahr einer Umkehrung des Sinnes von Work-Life-Balance.

„Dabei ist entscheidend, dass die Implementierung von Maßnahmen an der Schnittstelle von Beruf und Privatleben insgesamt einen Mehrwert für das Unternehmen darstellt und auf die strategischen Unternehmensziele einzahlt. Es geht nicht darum, die Bedürfnisse der Mitarbeiter, um jeden Preis zu erfüllen, sondern für sie Rahmenbedingungen zu schaffen, die ihre Leistungsfähigkeit optimieren und somit auch die Produktivität des Unternehmens erhöhen.“ (Bertelsmann Stiftung 2011, S. 22)

Aus der Perspektive einer vorbeugenden Sozialpolitik erscheint es für die Beratung von KMU wichtig, ihnen deutlicher zu vermitteln, dass Zeitautonomie eine Grundvoraussetzung für Leistung und kein Instrument zur Leistungssteigerung ist. Eine ausschließlich betriebswirtschaftliche Argumentation fokussiert den Zustand der Beschäftigten in der Erwerbssphäre und verschließt möglicherweise die Sicht auf die zwischen den verschiedenen Sphären ausbalancierenden Grenzen. Ziel der Beratung muss daher eine Bewusstseinsbildung dafür sein, dass eine für Unternehmen und Beschäftigte erfolgreiche Biografiegestaltung auf passgenauen Grenzgestaltungsmöglichkeiten im Lebensverlauf beruht. Dazu erscheint der mehrheitlich in der Ratgeberliteratur vorzufindende Hinweis auf die Chancen einer realisierbaren Win-win-Situation sinnvoll, da in dieser Grenzgestaltungsbedürfnisse der Beschäftigten und betriebswirtschaftliche Effekte ein gleichwertiges Gewicht verliehen bekommen.

5.1.3 Balancebedürfnisse der verschiedenen Beschäftigtengruppen

In der Work-Life-Balance-Forschung und -Praxis wird kritisiert, dass sie sich vermehrt auf hochqualifizierte (weiße) Arbeitnehmerinnen konzentriert und damit viele andere Beschäftigte ausschließt (vgl. Casper et al. 2007, S. 28ff.; Resch/Bamberg 2005, S. 175; 2013; Schneider 2007, S. 72; McDonald 2005, S. 41). Auch in den analysierten Ratgebern zeigt sich eine gewisse Begrenzung der Adressatengruppen für Work-Life-Balance und ein starker Fokus auf hochqualifizierte Personen bzw. Führungskräfte. Diesen Beschäftigten wird prinzipiell eine höhere Arbeitsbelastung und ein stärkeres berufsbezogenes Engagement zugesprochen, sodass bei ihnen auch von potenziell gravierenderen Problemen in der Herstellung einer Work-Life-Balance ausgegangen wird.

Geringer qualifizierte Beschäftigte werden demgegenüber wenig im Zusammenhang mit Zeitkonflikten oder Abstimmungsbedürfnissen erwähnt. In einzelnen Ratgebern werden geringer Qualifizierte indirekt einbezogen, z. B. wenn die Arbeitszeitautonomie in Schichtmodellen thematisiert wird (vgl. Busch/Ducki/Kalytta 2009, S. 7). Die eingeschränkte Wahrnehmung gering Qualifizierter als Zielgruppe für Work-Life-Balance-Maßnahmen trägt dazu bei, dass sie nicht nur über wenig arbeitszeitliche Flexibilität verfügen (vgl. Bailyn/Drago/Kochan 2001, S. 20), sondern auch weniger Kontrollmöglichkeiten die Gestaltung der Arbeitszeit betreffend haben (vgl. Henley/Lambert 2014, S. 943). Es ist anzunehmen, dass diese Beschäftigten eine geringere Lobby und damit nur beschränkte Möglichkeiten haben, die eigenen Bedürfnisse aufmerksamkeitswirksam zu vermitteln und personalpolitische Maßnahmen anstoßen zu können (vgl. Haunschild 2013, S. 913).

Diese mangelnde Aufmerksamkeit zeigt sich auch für die Gruppe der **geringfügig Beschäftigten**. Sie werden mit Verweis auf ihr geringes Stundenvolumen schon in der Forschung aus Bedarfserhebungen ausgeschlossen (vgl. Gerlach/Juncke/Laß 2011, S. 4). Damit bleibt die Tatsache unbeleuchtet, dass geringfügig Beschäftigte häufiger mehreren Beschäftigungsverhältnissen nachgehen oder von Arbeit auf Abruf betroffen sind (vgl. Absenger/Ahlers/Bispinck et al. 2014, S. 37) und daher in einer besonderen Belastungslage vermehrte Aufmerksamkeit hinsichtlich ihrer Work-Life-Balance brauchen. Im Zusammenhang damit wären auch sich verändernde Anforderungen an eine eigenständige soziale Absicherung z. B. durch Arbeitszeitaufstockungen (Gerlach/Ahrens/Laß et al. 2015, S. 9) als Elemente einer Work-Life-Balance aufzugreifen. Die stark betriebswirtschaftlich konnotierte Argumentation und die fehlende Aufmerksamkeit für Autonomiepotenziale in unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen bergen somit das Risiko, einen ungleichheitsförderlichen Zusammenhang zu entwickeln.

¹³ Haunschild verweist hier auf das in Großbritannien angeführte Argument der *chattering classes*, nachdem insbesondere die gebildete und sozial vernetzte Mittelschicht ihre Weltwahrnehmung und Meinung medienwirksam und einflussreich äußern kann.

Auch im Kontext von Work-Life-Balance wird Arbeit mehrheitlich mit bezahlter Beschäftigung und Leben mit Sorgearbeit gleichgesetzt (vgl. Bertelsmann 2007, S. 30; Ransome 2007, S. 378, 381). Dies zeigt sich in den Ratgebern sowohl für weibliche als auch für männliche Beschäftigte.

Im größeren Teil der analysierten Handlungsleitfäden werden vor allen Dingen (gut qualifizierte) **Frauen** als Adressatinnen des unternehmerischen Engagements herausgestellt. Männer werden als Zielgruppe nicht grundsätzlich ausgeschlossen, sondern teilweise durch hervorgehobene beispielhafte Praxen in die Ausführungen einbezogen. Sowohl bei Frauen als auch bei Männern wird jedoch davon ausgegangen, dass diese Beschäftigten Eltern sind. Auch in der analysierten Ratgeberliteratur ist eine schon vielfach kritisch angemerkte Konzentration auf die Familiengründungsphase und auf Vereinbarkeitsbedürfnisse von Eltern bis zum Ende der Grundschulzeit festzustellen (vgl. Anxo/Franz/Kümmerling 2013, S. 2, 42; Beneder 2013, S. 69).

Dabei werden Männer vornehmlich als **Väter** mit besonderen Vereinbarkeitsproblemen, die einem wunschgemäß stärkeren familienbezogenen Engagement entgegenstehen, charakterisiert. Das Bewusstsein für dieses gewünschte familienbezogene Engagement beschränkt sich jedoch auf einzelne Familienphasen, sodass KMU nicht dafür sensibilisiert werden, dass sich auch Männer mit steigender Tendenz in der Angehörigenpflege betätigen (vgl. Neukirch 2016, S. 105) und somit auch in dieser Rolle zu berücksichtigen sind.

Insbesondere mit Blick auf **ältere Beschäftigte** mutet die Beratung zu Work-Life-Balance nur als ‚begriffliche Erneuerung‘ der Vereinbarkeit von beruflichen Belangen und Fürsorgeaufgaben an. Überwiegend wird auf den Zeitbedarf von älteren Beschäftigten für die Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger hingewiesen. Kleine Unternehmen argumentieren demgegenüber häufiger damit, dass sie mit dieser Problematik in der Praxis noch wenig konfrontiert seien (vgl. Kapitel 4.3). Im Vorfeld der Empfehlung von Instrumenten für die Unterstützung der Pflegeverantwortung wären in den KMU Prozesse anzuraten, in denen der Bedarf der Beschäftigten erkannt werden kann. Hierzu schon entwickelte niedrigschwellige Maßnahmen, wie die Ausbildung betrieblicher Pflegelots_innen¹⁴, die als Ansprechpersonen und Botschafter_innen der Probleme von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung fungieren, sind in den Ratgebern noch nicht aufgenommen worden.

Andere Lebensdomänen, in denen ältere Beschäftigte aktiv sein wollen oder müssen, werden in der Ratgeberliteratur nicht aufgezeigt. So fehlen bedeutsame Aspekte, wie die Einbindung von älteren Beschäftigten als Großeltern in die (notwendige) Betreuung von Enkelkindern, aber auch einschneidende und die bisherige Lebensplanung unterbrechende Ereignisse (z. B. Tod des Partners bzw. der Partnerin oder Trennung), die grundständige Neuorientierungen und Anpassungsleistungen fordern.

¹⁴ Eigene Mitarbeiter_innen werden für die kollegiale Beratung zu dieser Thematik geschult und sind diesbezüglich ständige betriebliche Ansprechpersonen.

Demgegenüber ist die Gruppe der älteren Beschäftigten in der Ratgeberliteratur vor allem über ihr berufliches Leistungsvermögen präsent. Positiv ist hervorzuheben, dass bezogen auf die älteren Beschäftigten anders als bei den anderen Zielgruppen stärker auf den Zusammenhang von zeitlichen Optionen und Leistungserwartungen hingewiesen wird. Als Einschränkung erweist sich jedoch, dass die Aufmerksamkeit der KMU vornehmlich auf ‚naturgemäß gegebene‘ altersgemäße Leistungsgrenzen und Leistungsbeeinträchtigungen gelenkt wird. In der Beschreibung von älteren Beschäftigten als anfällig für Antriebsstörungen, wie sie in einer der Ratgeberbrochüren gefunden wurde, schwingt eine negativ anmutende Warnung vor dieser Beschäftigtengruppe mit. Der Zusammenhang von Work-Life-Balance und möglichen inhaltsbezogenen Modifikationen des Stellenprofils sowie der Erhaltung erwerbsbezogener Motivation und Arbeitskraft ist jedoch eine wichtige und unerlässliche Thematik, die bisher zu wenig in der Ratgeberliteratur aufgegriffen wird und grundsätzlich als Voraussetzung für eine potenziell gelingende Balance vermittelt werden muss.

Das zeigt auch das in der Ratgeberliteratur gezeichnete Bild der **jüngeren Generationen**, das in scharfem Kontrast zu der tendenziell erkennbaren Problematisierung älterer Arbeitnehmer_innen steht. Die hier hervorgehobenen Charakteristika spiegeln fast übereinstimmend eine hochqualifizierte, intrinsisch leistungsorientierte und leistungsfähige Generation, für die ein hoher Spaßfaktor in Freizeit und Erwerbsleben zumindest gleichwertig neben der Arbeitsplatzsicherheit und dem durch Erwerbsarbeit erzielbaren Einkommen steht. Wiederum positiv zu vermerken ist, dass dadurch Interessen und Verantwortlichkeiten in anderen Lebensdomänen, z. B. Ehrenamt und Freizeit, Aufmerksamkeit bekommen. Wie zuvor auch bei den anderen Bedürfnissen und Verantwortlichkeiten werden diese jedoch fast nur an die junge Generation gekoppelt und mehr oder weniger in einer begrenzten Lebensphase verortet.

Insgesamt ist in der Ratgeberliteratur eine Konzentration auf ausgewählte und idealtypisch wahrgenommene Beschäftigtengruppen, Verantwortlichkeiten und Balancebereiche festzustellen. In dieser Konzentration liegt das Risiko einer stereotypen Verbindung potenzieller Mitarbeiterinteressen und -verantwortlichkeiten für bestimmte Altersgruppen und damit eine Anlehnung an idealtypische Lebensverläufe. Der Wandel von Verantwortungen und Interessen der Beschäftigten über verschiedene Lebensphasen und Übergänge hinweg wird in den Ratgebern zu wenig praxisnah aufgegriffen und für KMU nicht nachvollziehbar aufbereitet.

Aus der individualistisch orientierten Perspektive der Work-Life-Balance-Forschung leitet sich jedoch gerade eine Chance dahingehend ab, die unterschiedlichen Lebensbiografien und Statuspassagen der Beschäftigten auch innerhalb bestimmter Beschäftigtengruppen zu erkennen und in der Beratung von KMU stärker zu berücksichtigen¹⁵.

¹⁵ Einen erwerbsbiografischen Ansatz, mit dem stereotype Annahmen über bestimmte Altersgruppen, Beschäftigtengruppen und deren Anforderungen in den Lebensphasen hinterfragt und ihre unreflektierte Reproduktion vermieden werden kann, wurde in dem Projekt *pinowa (Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel)* entwickelt (vgl. Ciesinger et al.,

5.1.4 Maßnahmen und Maßnahmenwirkung

Mehrheitlich zeigt sich in den Ratgebern eine differenzierte, aber nicht widerspruchsfreie Sicht auf Arbeitszeitflexibilität als maßgebliches Instrument zur Balanceförderung. Einheitlich wird Arbeitszeitflexibilität als das von den Beschäftigten am häufigsten gewünschte und für die Unternehmen vorteilhafte Angebot hervorgehoben.

In diesem Zusammenhang bekommt die zuvor schon aufgezeigte Argumentation, dass Work-Life-Balance die Leistungsmotivation und -fähigkeit steigere, eine nicht unkritische Eigendynamik. So steht der in den Ratgebern¹⁶ durchaus vorhandene Hinweis auf mögliche Risiken einer Überbelastung durch die Gleichzeitigkeit von Arbeitszeitflexibilisierung und Leistungsanreizen oder einer intrinsisch hohen Leistungsmotivation, in einem Spannungsverhältnis zu dem Versprechen, dass Beschäftigte als Gegenleistung für die gewährten Freiräume zu mehr Leistungen, oder einer höheren Verfügbarkeit, bereit sind. Für die Gestaltung von Maßnahmen mündet dies auch in der als Vorteil herausgestellten Argumentation, dass Teilzeitbeschäftigte in Kombination mit Arbeitszeitflexibilisierung eher dazu neigen, in ihrer Arbeitszeit eine Vollzeitleistung nachzuweisen. Ein weiteres Instrument, auf das mit einer leistungssteigernden Aussicht Bezug genommen wird, ist Arbeit im Homeoffice. Dies wird ebenfalls mit dem Hinweis empfohlen, dass die Beschäftigten im Homeoffice durch die Ausdehnungsmöglichkeiten der Arbeitszeit potenziell leistungsfähiger werden, als dies in Präsenzzeiten im Unternehmen möglich wäre. Dabei erscheint es besonders kritisch, dass gerade bei Homeoffice in einigen Ratgebern Hinweise auf die arbeitsschutzbezogenen Verpflichtungen der Arbeitgeber und daran anhängige Regelungsbedarfe mit den Beschäftigten fehlen¹⁷. Hier wird für die Umsetzung unter anderem suggeriert,

S. 11). Ziel des Verbundprojektes, das von der Universität Duisburg-Essen koordiniert wurde, war es, Leistungspotenziale und Anforderungen von Beschäftigten im Kontext der Lebensbiografie berücksichtigen zu können. Dazu wurden Wirkungen von betrieblichen Arbeits- und Leistungskulturen auf Beschäftigte in bestimmten Statuspassagen in Hochtechnologieunternehmen untersucht. Auf der Basis der Ergebnisse wurde ein diversitätsförderliches *Personalrecruitment* entwickelt, mit dem insbesondere in KMU Quereinsteiger_innen, weiblichen oder älteren Beschäftigten neue Beschäftigungschancen eröffnet werden können. Der besondere Wert des Projektes liegt in der Übertragbarkeit der „Lebensphasenorientierten Potenzialanalyse“ (Ciesinger et al., S. 140), mit dem Unternehmen befähigt werden, eine erwerbsphasensensible und potenzialorientierte Gestaltung von Erwerbsverläufen zu fördern. Indem zunächst die Beschäftigtengruppen in anspruchsvollen (Arbeits-)Lebensphasen identifiziert werden und ihre Potenzialüber- bzw. -unternutzung systematisch erfasst wird, entsteht eine Grundlage für den Dialog im Unternehmen über die weitere personalpolitische Planung (vgl. Ciesinger et al., S. 139).

¹⁶ Eine Ausnahme bilden die zwei Ratgeber, die sich auf spezifische Konzepte ‚guter Arbeitsbedingungen‘ stützen (vgl. Kapitel 4.1.5).

¹⁷ Besteht im Homeoffice regelmäßig eine technische (Telearbeit) oder organisatorische Verbindung zum Betrieb, haben Arbeitgeber die für Arbeitnehmer_innen einschlägigen Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes, der Arbeitsstättenverordnung, der Bildschirmverordnung usw. anzuwenden. Nach §5 des Arbeitsschutzgesetzes hat der Arbeitgeber eine Durchführungspflicht zur Gefährdungsbeurteilung und muss zur Erfüllung dieser Pflicht daher z. B. mit den Beschäftigten eine Zutrittserlaubnis zur Privatwohnung regeln (vgl. Sauer/Scheil/Schurr et al. 2014, S. 378).

dass ein Laptop als Grundlage für die Gewährung von Homeoffice reiche, ohne dass in ausreichender Weise die Differenzierung zwischen Homeoffice und mobilem Arbeiten berücksichtigt wird.

Insgesamt wird nicht in allen Ratgebern eindeutig zwischen rechtlichen Anspruchsgrundlagen der Beschäftigten und darüber hinausgehenden der Work-Life-Balance förderlichen Maßnahmen differenziert. Dabei erscheint es sinnvoll, KMU im Rahmen von Work-Life-Balance-Konzepten auf bestehende rechtliche Grundlagen hinzuweisen, da sich in der Praxis gerade in kleinen Unternehmen häufig unvollständige oder fehlende Informationen zeigen. Dabei fehlt in den Ratgebern der konkrete Verweis auf die rechtliche Verpflichtung, sodass diese als freiwillige Leistungen des Unternehmens wahrgenommen werden. Dies gilt für den (familienunabhängigen) Anspruch auf eine Reduktion der Arbeitszeit (§ 8 TzBfG)¹⁸; das kurzzeitige und kurzfristige Verlassen des Arbeitsplatzes aus in der Person liegenden Gründen, wenn Tarif- und/oder Arbeitsverträge dem nicht entgegenstehen (§ 616 BGB); das Fehlen aufgrund der Erkrankung eines betreuungsbedürftigen Kindes (§ 45 SGB V); die Darstellung von Regelungen zugunsten pflegender Beschäftigter, den Verweis auf das Verbot von Überstunden für Auszubildende unter 18 Jahren (§ 8 ArbSchG), die Nutzung der Elternzeit und die Empfehlung, bestehende Urlaubsregelungen entlang des Prinzips von ‚Geben und Nehmen‘ zur balanceförderlichen Flexibilisierung der Arbeitszeit zu berücksichtigen.

In einigen Ratgebern werden jedoch auch fehlende gesetzlich gestaltete Ansprüche für eine Aufnahme in die arbeitsvertraglichen Rahmenbedingungen vorgeschlagen. In einem Ratgeber beziehen sich die 2019 rechtlich verankerte Brückenteilzeit und der gesetzlich verankerte Rechtsanspruch auf die Rückkehrmöglichkeit von einer reduzierten Arbeitszeit in eine Vollzeitstelle (vgl. Teilzeit- und Befristungsgesetz, § 9a)¹⁹. Ratgeber, die solche Hinweise geben, berücksichtigen auch potenziell negative Effekte von Maßnahmen und Instrumenten. Gerade die in KMU weit verbreitete Teilzeitbeschäftigung trägt zu niedrigeren eigenen Rentenleistungen und einem erhöhten Armutsrisiko insbesondere von Frauen im Alter bei (vgl. Klenner/Sopp/Wagner 2016, S. 2). Es wird aber auch auf für die Unternehmen selbst negative Auswirkungen hingewiesen, wie eingeschränkte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten (vgl. Possenriede/Platenga 2014, S. 3-4), eine mangelhafte Einbindung in betriebliche Kommunikationsprozesse (vgl. Florack, 2010, S. 176) und ein beschränkter Zugang zu Weiterbildung (vgl. Russell/O’Connell/McGinnity 2009, S. 89).

Die Ratgeber, die innerhalb der Work-Life-Balance-Konzepte auch Maßnahmen für die „Umverteilung von Zeit und Einkommen während des ganzen Lebensverlaufs“ (Bertelsmann Stiftung

¹⁸ Ein Rechtsanspruch besteht in Unternehmen mit regelmäßig mehr als 15 Beschäftigten (ohne Auszubildende), wenn Arbeitnehmer_innen mehr als sechs Monate beschäftigt wurden (§ 8 Abs. 1 und 7 TzBfG), sodass dieser Anspruch in Kleinstunternehmen nur eingeschränkt besteht.

¹⁹ Der Rechtsanspruch gilt nur für Betriebe ab 45 Beschäftigte und muss von größeren Betrieben bis 200 Beschäftigten von 15 Mitarbeitenden nur einem gewährt werden.

2007, S. 31) anregen, berufen sich auf Konzepte wie den *Index Gute Arbeit*, das *Haus der Arbeitsfähigkeit* (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002, S. 383) oder den *psychologischen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer*, die der Arbeits- und Organisationspsychologie entstammen. Dadurch werden Rahmenbedingungen, wie Arbeitsplatzsicherheit, Einkommen und Entwicklungsmöglichkeiten, zum Bestandteil des unternehmensinternen Work-Life-Balance-Konzepts.

Mit Blick auf die Arbeitsorganisation werden in den Ratgebern Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Instrumentennutzung sowohl für die Arbeitnehmer_innen als auch für den Arbeitgeber vorteilhaft gestaltet werden kann. Dabei zeigt sich eine gleichwertige Anerkennung von wünschenswerter Flexibilisierung der Arbeitszeiten und der gleichmäßigen und vorhersehbaren Arbeitszeitgestaltung. Insbesondere im Zusammenhang mit Schichtdienst werden die Vorhersehbarkeit und die Planbarkeit von Arbeitszeiten als notwendig dargestellt. In einer Broschüre wird dazu sogar die Begrenzung der arbeitgeberseitigen Planungsautonomie angeregt, indem eine zu vereinbarende Frist für mögliche Schichtänderungen mit den Beschäftigten vereinbart wird. Prinzipiell wird die Balance zwischen Flexibilität und Vorhersehbarkeit durch Schichtplanungen in Teams sowie Wahlarbeitszeit und die Möglichkeit von Teilzeit auch im Schichtdienst als möglich erachtet.

Bisher noch wenig Beachtung finden in den Ratgebern die Einsatzmöglichkeiten neuer Kommunikationstechnologien und die Notwendigkeit von betrieblichen Regelungen zum Umgang mit sich dadurch verschiebenden Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Die Digitalisierung trägt zu einer Auflösung natürlicher Zeitrhythmen bei. Durch die Entkopplung vom kollektiven (vergleichbaren) Zeiterleben (vgl. Brannen 2005, S. 215ff.) wird es aber zugleich schwer, für eine individuelle eigene Grenzziehung der Beschäftigten zu argumentieren. Hier sind verstärkt konkrete Vorschläge für KMU notwendig, die zu einer Aushandlung von allgemeingültigen und legitimen Grenzsetzungen beitragen.

Insbesondere in den analysierten Ratgebern, die sich auf eine konzeptionelle Grundlage berufen²⁰, werden gute Ansätze erkennbar, die KMU die Bedeutung von arbeitsvertraglichen und instrumentellen Rahmenbedingungen für eine lebensphasengerechte Zeitautonomie verdeutlichen. Diese münden jedoch noch nicht in einer ausreichenden und umfassenden Sensibilisierung für die langfristige Wirkung von Maßnahmen. In der Beratung von KMU muss noch stärker vermittelt werden, dass Wahl- und Entscheidungsfreiheiten im Kontext von Work-Life-Balance nicht sozial entbettet (vgl. Lewis/Gambles/Rapoport 2007, S. 366-367) sein dürfen und maßgeblich auch an die Frage des gesamtfamilialen Einkommens geknüpft sind (vgl. Beneder 2013, S. 69).

Mit einem stärkeren Bezug auf die Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen könnte das präventive Potenzial von Work-Life-Balance-Konzepten stärker zum Tragen kommen, als es

²⁰ Hervorzuheben sind hier wiederum der *Index Gute Arbeit*, das *Haus der Arbeitsfähigkeit* und der *psychologische Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer*.

bisher in den Empfehlungen erfolgt, die überwiegend auf Maßnahmen für ausgewählte, voneinander separierte Lebensphasen (vgl. auch Bertelsmann 2007, S. 31) ausgerichtet sind.

5.1.5 Bedarfsermittlung, Aushandlungsmodi und Mitbestimmungsstrukturen

Schon frühzeitig gilt in der Work-Life-Balance-Debatte die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -Ort als vereinbarkeitsförderlich sowie als Ausdruck von Zeitsouveränität (vgl. Teriet 1976, S. 9) und Beschäftigtenautonomie (vgl. Bailyn/Drago/Kochan 2001, S. 21; Schneider 2007, S. 67; Den Dulk/Peper 2009, S. 8). Auch in der analysierten Ratgeberliteratur werden flexible Arbeitszeiten als ein bedeutsames Arbeitszeitinstrument hervorgehoben. Dabei wird jedoch auch aufgezeigt, dass flexible Arbeitszeiten nicht für alle Beschäftigten gleichermaßen Attraktivität besitzen und per se zur Optimierung der Work-Life-Balance beitragen.

Dabei weisen die Ratgeber, die auf dem *Index Gute Arbeit* oder dem *Haus der Arbeitsfähigkeit* oder dem *psychologischen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer* aufbauen, ganz bewusst auf eine mögliche Diskrepanz zwischen gegebener Zeitautonomie und dem erwarteten und erfüllbaren Leistungsumfang (vgl. Moldaschl/Voß 2002, S. 17) hin²¹. Die Notwendigkeit einer Grenzsetzung – sei es hinsichtlich der Verfügbarkeitszeiten für die Erwerbstätigkeit oder auch mit Blick auf erfüllbare Leistungserwartungen – wird in den drei erwähnten Ratgebern mit Blick auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten begründet. Dies ist angesichts der Tatsache, dass psychische Belastungen aus Beschäftigtensicht das Hauptproblem heutiger Erwerbsarbeit darstellen und eine stetig steigende Anzahl von Arbeitnehmer_innen betreffen (vgl. Ahlers/Brussig 2004, S. 623; Pröll/Gude 2003, S. 58-59; Pröll 2003, S. 38; Kratzer/Sauer/Hacket et al. 2005 S. 46), auch für KMU ein wichtiger Beratungsinhalt.

Allerdings wird lediglich in zwei Handlungsempfehlungen darauf hingewiesen, dass seit 2013 im Rahmen des Arbeitnehmerschutzgesetzes ohnehin eine psychische Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen ist. In einem Ratgeber wird die Implementierung eines Grenzmanagements als Teil einer betrieblichen Gesundheitspolitik angeregt, da ein Schutz der Beschäftigten vor psychischer und physischer Überlastung bzw. Erkrankung bereits aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen sinnvoll sei. In einer anderen Schrift wird zudem dezidiert darauf aufmerksam gemacht, dass eine Verschränkung von flexibler Arbeitszeitgestaltung mit auf Leistungssteigerung abzielenden Instrumenten und Politiken im Besonderen die Entwicklung psychischer Erkrankungen befördern könne.

²¹ Im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit kann nicht mehr auf die entlastende Wirkung von Arbeitszeitnormen und Standards verwiesen werden (vgl. Hielscher 2000, S. 51). In der Kombination von Arbeitszeitautonomie und leistungssteigernden Anreizen, wie z. B. Bonuszahlungen, ist die Wahrscheinlichkeit einer Ausdehnung der Arbeitszeit höher (vgl. Brannen 2005, S. 115-116; Lewis/Gambles/Rapoport 2007, S. 366; Lott 2014, S. 10). Insbesondere hochqualifizierte Beschäftigte und Führungsverantwortliche neigen eher dazu, balanceförderliche Instrumente nicht zu nutzen (vgl. Hoff et al. 2005, S. 197), und setzen Führung in Teilzeit, als Ausdruck einer autonomen Entscheidung, selten um (vgl. Hipp/Stuth 2013, S. 3).

Um die Situation und Bedarfe der Mitarbeiter_innen in Erfahrung zu bringen und hierauf reagieren zu können, wird in allen Handlungsempfehlungen auf die Möglichkeit einer Befragung verwiesen. Dabei zeigt sich jedoch ein wesentlicher Unterschied: Als Ausgangspunkt für die Befragungen und auch Mitarbeitergespräche werden in einem Teil der Ratgeber die angenommenen Bedarfslagen der Beschäftigten, die aus dem weiteren Lebenskontext resultieren, empfohlen. In den Broschüren des BTQ, der VSW und im Rahmen des *GeMiNa*-Ansatzes werden hingegen die Arbeitsbedingungen als Ansatzpunkt der Befragung angeraten. Das heißt, dass zunächst jene unternehmens- und erwerbsarbeitsbezogenen Faktoren identifiziert werden sollen, die sich als förderlich oder hinderlich für eine Balance erweisen. Da sich die Handlungsempfehlungen des BTQ Kassel und der VSW am *DGB-Index Gute Arbeit* orientieren, werden hier beispielsweise auch Einschätzungen zum subjektiven Empfinden der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit, zur Zufriedenheit mit dem Einkommen und zur Beschäftigungssicherheit erhoben.

Der Großteil der analysierten Beratungsliteratur verweist auf die notwendige Sensibilisierung und Kommunikationsfähigkeit der Unternehmensleitung und der Führungskräfte, um balanceförderliche Prozesse steuern und langfristig tragfähig gestalten zu können. In zwei Broschüren findet sich zusätzlich der Hinweis, dass auch die Beschäftigten in ihrem Verständnis des Verhältnisses unterschiedlicher Lebenssphären zueinander geschult und damit auch hinsichtlich ihrer eigenen Interessenvertretung gestärkt werden müssen. Diese Ratgeber thematisieren das Selbstregulierungspotenzial auf der Ebene von Teams bzw. Abteilungs- und Tätigkeitsbereichen. Damit wird auf den Wert inhalts- und arbeitszeitbezogener Organisationen unterhalb der Führungsebene aufmerksam gemacht, der sowohl einen effizienten Einsatz von Personalkapazitäten als auch die Steigerung der Autonomie der Beschäftigten fördern kann. Die Beratung der KMU zu einem gemeinsamen Aushandlungsprozess und eine Beteiligung der Mitarbeiter_innen an der konkreten Entwicklung von Konzepten auf Augenhöhe wird so praktikabel und umsetzbar²².

Durchgängig wird in der Ratgeberliteratur die Entwicklung einer der Work-Life-Balance förderlichen Unternehmenskultur gefordert. In einigen Broschüren ist ein Kulturverständnis abbildet, das vorwiegend durch Marketingaktivitäten geprägt und von der konkreten Handlungsebene entkoppelt ist. Jedoch wird wiederum vor allem in den Ratgebern, die sich auf eine umfassende

22 Im Rahmen des *GeMiNa*-Ansatzes wird zunächst mittels einer Workshopreihe ein *mapping* und *matching* arbeitgeber- und arbeitnehmerseitiger Erwartungs- und Angebotshaltungen zur Work-Life-Balance auf Basis des arbeits- und organisationspsychologischen Konzeptes des *psychologischen Vertrags* durchgeführt. Resultierende Ergebnisse werden anschließend auf Unternehmensebene zu einem psychologischen Globalvertrag verdichtet, der als Leitbild fungiert und die Ausgangsbasis für spätere mitarbeiter-spezifische Absprachen (*personal-deals*) wie auch abteilungs- und tätigkeitsbereichsbezogene Übereinkünfte (*team-deals*) darstellt. Die Umsetzung konkreter Vereinbarungen und die Implementierung von Instrumenten wird von einer koordinierenden und kontrollierenden Steuerungsgruppe begleitet, die ebenfalls als Kommunikationsmittler zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft fungiert. Paritätisch besetzte thematische Arbeitsgruppen zeichnen für die weitere Maßnahmenentwicklung und die Erstellung von Zielerreichungsplänen verantwortlich.

konzeptionelle Grundlage berufen, die Weiterentwicklung der Kultur in Verknüpfung mit der faktischen Maßnahmenentwicklung unter aktiver Mitbestimmung der Belegschaft angeregt.

Eine Partizipation der Beschäftigten an der Ausgestaltung balanceförderlicher Instrumente in Form von Betriebsvereinbarungen wird lediglich im Handlungsleitfaden der BTQ berücksichtigt²³. Angesichts der Tatsache, dass zur Thematik der Familienfreundlichkeit nur in wenigen KMU entsprechende Vereinbarungen existieren (vgl. Klenner/Brehmer/Plegge et al. 2013, S. 27), ist zu kritisieren, dass die Anregungen zu verbindlichen und für Beschäftigte und Unternehmen zuverlässigen Aushandlungen wenig Niederschlag in der Beratung finden.

Zusammenfassend lässt sich aufzeigen, dass vor allem in Beratungsansätzen, die Work-Life-Balance in den Rahmen eines Gesundheitsmanagements einbinden, die Notwendigkeit und Realisierbarkeit eines Grenzmanagements aufgezeigt werden. In diesem Zusammenhang wird über den Bedarf einer Zeitautonomie hinaus auch eine individuelle Verantwortungsübernahme hinsichtlich des eigenen Leistungsvermögens ermöglicht. Work-Life-Balance-Konzepte, die auf einer konzeptionellen Basis des Arbeitsvermögens bzw. Konzeptionen guter Arbeitsbedingungen beruhen, beschreiben auch die Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung von Maßnahmen und ihre Ermächtigung zu autonomen Entscheidungen als Teil der betrieblichen Work-Life-Balance.

5.2 Der landesspezifische Kontext in NRW

5.2.1 Status quo der Umsetzung von Work-Life-Balance in KMU Nordrhein-Westfalens

Mehr als 99 % der nordrheinwestfälischen Unternehmen sind kleine und mittelständische Unternehmen. Der Mittelstand leistet in Nordrhein-Westfalen nicht nur einen hohen Anteil an der wirtschaftlichen Entwicklung, sondern hat auch als Arbeitgeber eine im Bundesvergleich überproportionale Bedeutung (vgl. Radmacher/Nottelmann 2011, S. 2; Günterberg 2012, S. 64). Von den rund 6,4 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (vgl. IT NRW 2015) ist knapp die Hälfte in den kleinen und mittelständischen Betrieben des Landes beschäftigt (vgl. IFM Bonn 2014) und könnte von einer bewusst gestalteten Zeitautonomie und Work-Life-Balance dort profitieren.

Maßnahmenangebot in den Unternehmen

Empirisch zeigt sich in den Unternehmen Nordrhein-Westfalens kein Unterschied zwischen Maßnahmen, die unter dem Label von Work-Life-Balance oder dem der Vereinbarkeit benannt werden (vgl. z. B. Giese 2013, S. 45ff.; Vedder/Reuter, 2007, S. 7).

²³ Zur Thematik der Familienfreundlichkeit existieren (2011) nur in weniger als 15 % der KMU entsprechende Vereinbarungen (vgl. Klenner/Brehmer/Plegge et al. 2013, S. 27).

Die vorhandenen Maßnahmen lassen sich in fünf grobe Kategorien einordnen. In dem folgenden Überblick wird innerhalb der jeweiligen Kategorien der Anteil des vorhandenen Angebotes in den Unternehmen NRWs angezeigt, soweit er bekannt ist (vgl. Gerlach/Juncke/Laß 2011²⁴).

(1) Flexibilisierung der Arbeitszeit

- Arbeitszeitverkürzende Angebote, Teilzeit – 84 % der Unternehmen
- Flexible Tages- und Wochenarbeitszeit – 64 % der Unternehmen
- Individuell vereinbarte Arbeitszeiten – 62 % der Unternehmen
- Vertrauensarbeitszeit – 38 % der Unternehmen
- Gleitzeit (mit oder ohne Service- oder Kernarbeitszeit²⁵)
- Arbeitszeitkonten (Jahres- und Lebensarbeitszeitkonten²⁶)

(2) Besondere Rücksichtnahme und Freistellungen

- Für Eltern
 - Besondere Berücksichtigung der Urlaubsplanung von Familien – 71 % der Unternehmen
 - Freistellungen für Erkrankungen der Kinder²⁷ – 52 % der Unternehmen
 - Besondere Angebote für Väter²⁸ – 20 % der Unternehmen
 - Verlängerte Elternzeit²⁹

²⁴ Ergebnisse der Studie *Familienbewusstes NRW – Was tun Unternehmen? Eine repräsentative Befragung von Beschäftigten nach konkreten Maßnahmen in Unternehmen unterschiedlicher Größe* von 2011.

²⁵ Für NRW sind keine aktuellen Zahlen zur Verbreitung von Gleitzeit vorhanden. Zahlen von 1995 verweisen auf 22 % der Beschäftigten in NRW, die Gleitzeit nutzen konnten (vgl. Landtag NRW 1998, S. 75).

Die Kernarbeitszeit besteht aus einer festgelegten Arbeitszeit mit allgemeiner Anwesenheitspflicht und den davor und dahinter angelegten Gleitzeitspannen, Servicezeiten (auch Funktionszeiten genannt) beinhalten keine verpflichtende Arbeitszeit mehr für einzelne Beschäftigte, sondern betrieblich definierte Zeiten, zu denen bestimmte Betriebsbereiche funktionsfähig, das heißt personalmäßig besetzt sein müssen (vgl. Beermann 2008, S. 38-39). Jedoch wird der Begriff der Funktionsarbeitszeit auch für die Ausweitung eines Zeitrahmens zum Beispiel auf die Zeit zwischen 6.00 Uhr und 22.00 Uhr genutzt, in dem die Beschäftigten ihre Arbeitszeit frei einteilen können (vgl. Hellert 2001, S. 60).

²⁶ Die Angabe aus der Studie *Arbeits- und Betriebszeiten 2001* von 29 % der Unternehmen, die Arbeitszeitkonten umsetzten, muss ebenfalls als veraltet betrachtet werden (vgl. ISO-Institut für das Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (MASQT)).

²⁷ Gemeint sind über die rechtlich verankerten Ansprüche in der Krankenversicherung und im BGB hinausgehende Möglichkeiten.

²⁸ Hiermit sind in der Regel sensibilisierende Maßnahmen gemeint, die Väter dazu ermutigen, Elternzeit zu nutzen und ihre Vereinbarkeitsbedürfnisse zu kommunizieren.

²⁹ Die Elternzeit selbst ist ein rechtlicher Anspruch auf der Basis des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes (BEEG 2006). Als besondere betriebliche Unterstützung gelten daher nur Sonderformen, wie das Angebot, die Auszeit nach Ablauf der gesetzlichen Elternzeit auf einen weiteren Zeitraum zu verlängern oder auf spätere Zeiträume zu verteilen. Keine aktuellen Angaben für NRW verfügbar.

- Anerkennung von Elternzeiten bei der Karriereplanung³⁰
- Teilzeittätigkeit oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit
- Für pflegende Angehörige
 - Bezahlte Freistellung für Angehörigenpflege³¹ – 53 % der Unternehmen
- Für weitere Beschäftigte
 - Sabbaticals³²

(3) Flexibilisierung des Arbeitsortes

- Mobiles Arbeiten/Homeoffice – 37 % der Unternehmen³³
- Telearbeit (vollständige Heimarbeit oder alternierende Form mit Bürotagen)

(4) Unterstützung der Betreuung

- Notfallbetreuung (kurzfristig und flexibel nutzbares stundenweises oder auch tageweises Betreuungsangebot innerhalb des Betriebes oder in Einrichtungen fremder Träger) – 28,6 % der Unternehmen
- Kinderbetreuungsangebote (betriebseigene Kindertagesstätte, Belegplätze) – 14 % der Unternehmen
- Ferienbetreuung von Schulkindern (eigene Ferienfreizeiten oder Kooperation mit lokalen Anbietern) – 13 % der Unternehmen
- Eltern-Kind-Büro, Aufenthalt der Kinder am Arbeitsplatz

³⁰ Hierzu gibt es erst wenige Modelle, in denen zum Beispiel Elternzeiten als Karrierebaustein in der Personalentwicklung angerechnet werden und die als gleichwertig gelten, wie zum Beispiel ein Auslandsaufenthalt, um die nächste Hierarchieebene zu erreichen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2013, S. 2). Keine aktuellen Angaben für NRW verfügbar.

³¹ Auch hier geht es um die Erweiterung der gesetzlichen Option einer kurzfristigen 10-tägigen unbezahlten Arbeitsbefreiung nach § 2, der vollständigen oder teilweisen Freistellung für maximal 6 Monate nach § 3 (vgl. PflegeZG vom 28.05.2008, zuletzt geändert am 21.07.2015) und der verringerten Arbeitszeit im Rahmen der Familienpflegezeit (vgl. FPfZG vom 6. 12.2011, zuletzt geändert am 23. 12.2014).

³² Es sind keine aktuellen Angaben für NRW verfügbar.

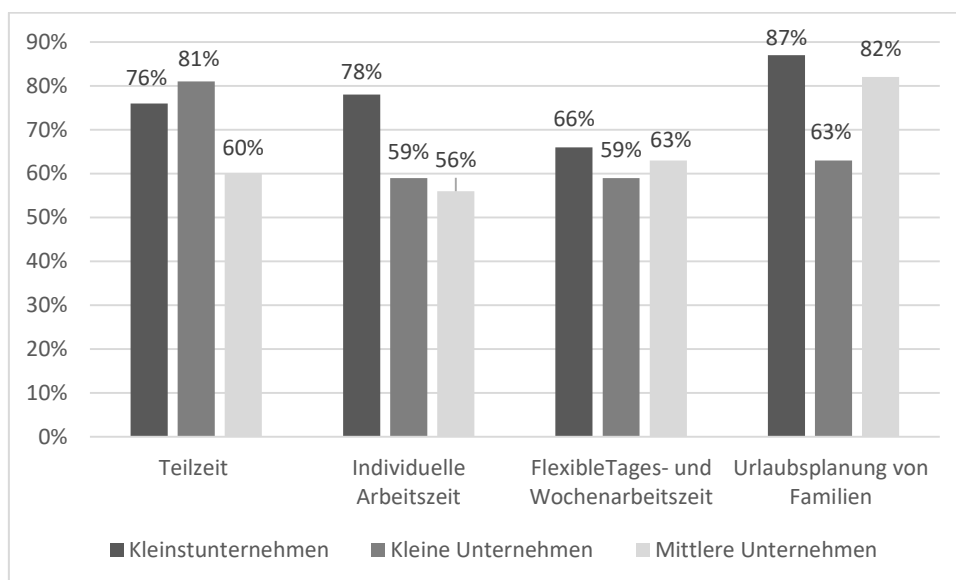
³³ Eine Befragung von Personalverantwortlichen in Nordrhein-Westfalen ergab im Jahr 2016 sogar nur einen Anteil von 13 % der Angebote, die der Mehrheit der Mitarbeitenden zur Verfügung stehen (vgl. Juncke 2016). Insgesamt wird in den Befragungen nicht zwischen Telearbeit und Homeoffice, die beide arbeitsschutzrechtliche Verpflichtungen des Arbeitgebers mit sich bringen und im Rahmen einer vertraglichen Vereinbarung geregelt sind, und den weitgehend ungeregelten Möglichkeiten des Mobilen Arbeitens, mit dem die Erledigung von Arbeitsaufgaben unterwegs, aber auch zuhause beschrieben wird, unterschieden.

(5) Beratung und weitere Unterstützung

- Finanzielle Unterstützung für Familien (z. B. Sonderzahlungen, Aufschläge oder Darlehen, Übernahme von Kinderbetreuungskosten in Form eines geldwerten Vorteils oder durch Essenskostenzuschüsse) – 27 % der Unternehmen
- Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen – 16 % der Unternehmen
- Unterstützung und Beratung für die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen

Die Verbreitung verschiedener Maßnahmen ist in den drei Größenordnungen von KMU sehr unterschiedlich, wie insbesondere ein Blick auf die vier häufigsten angebotenen Maßnahmen zeigt (vgl. Gerlach/Juncke/Laß 2011):

Abbildung 2: Die vier häufigsten angebotenen Vereinbarkeitsmaßnahmen in NRW



Quelle: eigene Darstellung; Daten aus der Beschäftigtenbefragung 2011 (Gerlach/Juncke/Laß 2011)

Teilzeit, die in 84 % der Unternehmen in NRW angeboten wird, ist in Kleinstunternehmen erkennbar seltener verfügbar. Demgegenüber ist hier die individuell vereinbarte Arbeitszeit besonders häufig verbreitet. Zwar ist Vertrauensarbeitszeit in Kleinstunternehmen nur in etwas weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen (47 %) verfügbar, damit jedoch auch deutlich häufiger als in mittleren und großen Betrieben (jeweils 32 %). Auch Freistellungen bei Erkrankungen von Kindern (63 %) und für die Pflege (57 %), die über die rechtlich verankerten Möglichkeiten hinausgehen, werden in Kleinstunternehmen häufiger ermöglicht als in den größeren betrieblichen Organisationen, wo diese Regelung in deutlich weniger als der Hälfte der Betriebe angegeben wird.

Diese Ergebnisse und auch die besonders häufig angegebene Berücksichtigung von Familien bei der Planung von Urlaubszeiten in Kleinstunternehmen stehen exemplarisch für die scheinbar gute Struktur dieser Unternehmensform für individuelle Abstimmungen.

Die theoretisch vielfach betonte Stärke der individuellen Aushandlung von Arbeitszeiten wird auch empirisch in den KMU des Landes belegt (vgl. Gerlach et al. 2011, S. 5). Insbesondere Kleinstbetriebe mit bis zu 10 Beschäftigten profitieren von der Informalität. Diesen Kleinstbetrieben wird von den Beschäftigten häufiger ein hohes Familienbewusstsein zugesprochen als mittleren und großen Betrieben ab 50 Beschäftigten. Hintergrund ist möglicherweise, dass KMU im direkten Dialog mit den Beschäftigten deren Bedürfnisse erfragen und als Motiv für eine familienorientierte Personalpolitik häufiger die Zeitautonomie der Beschäftigten angeben als große Unternehmen (vgl. Erdmann/Seyda 2012, S. 3, 9).

Die Möglichkeit des mobilen Arbeitens oder des Arbeitens von zuhause aus ist gegenüber den zeitbeeinflussenden Maßnahmen seltener in KMU vorhanden. Jeweils rund ein Drittel der KMU bietet seinen Beschäftigten diese Maßnahmen.

Betreuungsangebote sind in KMU nur in marginalem Umfang vertreten, wobei eine Notfallbetreuung in rund einem Drittel der KMU noch deutlich häufiger umgesetzt werden kann als das Angebot eines Betriebskindergartens oder von Belegplätzen oder die Ferienbetreuung. Erstaunlich scheint zunächst, dass mit 21 % deutlich mehr der Kleinstunternehmen die Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen anbieten als mittlere und große Betriebe. Auch hier ist jedoch eher von einer informellen Gestaltung dieses Angebotes auszugehen als von einer strukturierten Vermittlung professioneller Dienste.

Wenig Erkenntnisse gibt es über weitere Maßnahmen, die es Beschäftigten erlauben, eine passende Work-Life-Balance zu gestalten und nicht auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen verzichten zu müssen.

Ebenso gibt es keine empirischen Erkenntnisse über die Verbreitung von Maßnahmen zur Stressbewältigung und Gesundheitserhaltung in NRW, wie z. B. Gesundheitschecks, Beratung und Workshops zur individuellen Stressbewältigung, Betriebssport- und Bewegungsangeboten. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass gesundheitsbezogene Maßnahmen allgemein als ausgesprochene Work-Life-Balance-Maßnahmen angeboten werden, obwohl die Mehrheit der Unternehmen diese Maßnahmen für wenig relevant für die Work-Life-Balance hält (vgl. Dievernich/Berkowski 2007, S. 7).

Das Maßnahmenangebot in den Unternehmen des Landes kann noch nicht als Indikator für den Status quo der erreichten Vereinbarkeit oder Balance in den Unternehmen gelten. Denn in vielen Studien offenbart sich eine Diskrepanz zwischen den Angaben der Unternehmen zu ihren Angeboten und den Wahrnehmungen der Beschäftigten über deren Wirksamkeit.

Wahrnehmung der Beschäftigten

Mehr als 80 % der Unternehmen sind der Ansicht, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei ihnen mittlerweile selbstverständlich ist, doch nur 60 % der Beschäftigten teilen diese Ansicht (vgl. BMFSFJ/IW 2016, S. 11). Ebenfalls fällt auf, dass Unternehmen häufiger flexible Arbeitszeitmodelle anbieten, jedoch die Beschäftigten ein solches Angebot viel seltener als verfügbar angeben. Mögliche Gründe für diese Diskrepanz zwischen Angebot und wahrgenommenen Nutzungsmöglichkeiten sind eine mangelnde Kommunikation, nicht passgenaue Angebote und ein beschränkter Zugang zu den Angeboten. Vor allem bedeutsam erscheint jedoch, dass die Beschäftigten ihre unzureichende Einbindung in die Gestaltung des Maßnahmenangebotes bemängeln (vgl. BMFSFJ/IW 2016, S. 14).

Die von TNS-Emnid durchgeführte Familienbefragung für den *Familienbericht Nordrhein-Westfalen 2015*³⁴ bescheinigt den nordrhein-westfälischen Unternehmen ein steigendes Familienbewusstsein, wenngleich auch noch deutliche Potenziale für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufgezeigt werden (vgl. MFKJKS 2015, S. 3). Zwar erkennt die Mehrheit der Befragten eine Verbesserung ihrer Vereinbarkeitsoptionen, doch nimmt weniger als die Hälfte von ihnen NRW als besonders familienbewusstes Bundesland wahr.

Die Familienfreundlichkeit in ihrem Unternehmen wird von den Beschäftigten in Abhängigkeit von Geschlecht und Arbeitszeitvolumen unterschiedlich bewertet. Männer fühlen sich mit ihren Vereinbarkeitsbedürfnissen seltener berücksichtigt als Frauen und Vollzeitbeschäftigte bewerten das Familienbewusstsein in ihrem Unternehmen als schlechter (vgl. Gerlach et al. 2011, S. 4). Die schlechtere Vereinbarkeit für Männer bzw. Väter ergibt sich unter anderem aus der Tatsache, dass sie mehrheitlich in Vollzeit tätig sind, da die Vereinbarkeitsoptionen im Rahmen von Teilzeitbeschäftigung bisher eine Option sind, die vor allem von Frauen genutzt wird.

Die Bewertungsergebnisse und die Nutzungsmöglichkeiten der Maßnahmen werden für weitere unterschiedliche Beschäftigtengruppen nicht differenziert untersucht. Auffällig ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Beschränkung auf sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit der Begründung, dass sich geringfügig Beschäftigte aufgrund ihres geringen Arbeitszeitvolumens in einer spezifischen Vereinbarkeitslage befinden (vgl. MFKJKS 2015, S. 4). Es wird nicht näher erläutert, ob mit dem Attribut ‚spezifisch‘ eine eher günstige Vereinbarkeitssituation bezeichnet wird. Jedoch wird damit eine Berücksichtigung der Tatsache, dass auch in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen variable Arbeitszeiten und zum Teil auch Mehrfachbeschäftigungen zu organisieren sind, ausgeschlossen. Dies ist angesichts des hohen Anteils von geringfügig Beschäftigten in den KMU NRWs (vgl. G.I.B. 2015) nicht unproblematisch. So hat sich die Mehrfachbeschäftigung sowohl in der Kombination einer sozialversicherungspflichtigen Tätigkeit mit einem

³⁴ Befragt wurden 2015 Mütter oder Väter aus 1000 Familien, die aus einer gewichteten Stichprobe ermittelt wurden. Durch die Berücksichtigung der Verteilung der Merkmale Geschlecht, Alter des jüngsten Kindes, Migrationshintergrund, Alleinerziehend und Bildung wird ein repräsentatives Abbild der Familien in NRW erreicht.

Minijob als auch in zwei Minijobs seit 2003 mehr als verdoppelt. Die Bewältigung ihrer Work-Life-Balance im Rahmen von zwei Minijobs betrifft in Deutschland 2014 immerhin fast 10 % aller Mehrfachbeschäftigten und maßgeblich Frauen (vgl. Hoier et al. 2016, S. 14-15).

Die repräsentativen Befragungen von berufstätigen Eltern in Nordrhein-Westfalen sind auf die Bedürfnisse von Familien fokussiert und erfragen Vereinbarkeitsanforderungen im Zusammenhang mit der Betreuung und Erziehung von Kindern und der Pflege von pflegebedürftigen Angehörigen. Auf Work-Life-Balance bezogene Fragestellungen, die über Elternschaft oder Pflegeverantwortung hinausgehen, wie z. B. nach der Zeitautonomie für Weiterqualifizierung, ehrenamtliches Engagement oder andere private Lebensbezüge, werden weder in den vorliegenden Studien noch in anderen empirischen Erhebungen für NRW thematisiert. Eine Berücksichtigung der im Lebensverlauf unterschiedlichen Balancebedürfnisse der Beschäftigten bleibt in den Statusanalysen ebenso ein blinder Fleck wie die Fragen nach deren Mitwirkungsmöglichkeiten an einer autonomen Zeit- und Grenzgestaltung für Arbeits- und Privatleben.

Jedoch geben die Ergebnisse aus der Familienperspektive für die Entwicklung zukunftsweisender Fragestellungen in Beschäftigtenbefragungen einen wichtigen Impuls. Am häufigsten fühlen sich die befragten Familien durch Zeitmangel belastet (vgl. MFKJKS 2015, S. 165). Die von gut mehr als der Hälfte der Befragten als problematischste wahrgenommene Belastung umfasst mehr als die notwendige Kompensation von Betreuungsverantwortung. Dies lässt sich daraus ableiten, dass das Problem, eine gute Kinderbetreuung zu finden, deutlich seltener angegeben wird. Während Teilzeitbeschäftigte ihren Zeitmangel mit einer ungünstigen oder unflexiblen Lage der Arbeitszeit angeben, benennen Vollzeitbeschäftigte die langen Arbeitszeiten als Hauptursache des Problems. In beiden Aussagen spiegelt sich die Wahrnehmung, generell für die eigenen Bedürfnisse zu wenig Zeit zu haben.

5.2.2 Beratungs- und Unterstützungsstrukturen für KMU in NRW

Die Sensibilisierung und Beratung von KMU zur Implementierung von Maßnahmen, die eine höhere lebensphasengerechte Zeitautonomie der Beschäftigten begünstigen, erfolgt in verschiedenen landesweiten Strukturen und in darin umgesetzten zeitlich begrenzten Projekten. Methodisch lässt sich ein Aufbau erkennen, der einem ähnlichem Prinzip folgt:

Über allgemeine Informationen, die zunächst in Form von Veranstaltungen oder Businessstalks einen breiten Zugang zur Thematik bieten, werden KMU auf die Potenziale von Work-Life-Balance oder einer familienbewussten Personalpolitik aufmerksam gemacht. Der zweite Schritt, die Sensibilisierung für eigene Bedarfe, erfolgt dann häufig über Workshops oder in längerfristigen Arbeitsgruppen, die den Austausch zwischen KMU fördern und einen niedrigschwelligen Ansatz der Auseinandersetzung mit den eigenen betrieblichen Rahmenbedingungen bieten.

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalens kann diesbezüglich auf ein Bündel politisch initiiert Programme verweisen, in denen unterschiedliche Akteur_innen und Institutionen unter ver-

schiedenen Überschriften KMU für die Notwendigkeit einer familienbewussten, lebensphasenorientierten Personalpolitik und in Ansätzen auch für Work-Life-Balance sensibilisieren und sie bei der betrieblichen Umsetzung beraten³⁵. Drei große landesweite Programme sind hervorzuheben.

Infobox: Landesweite Strukturen zur Beratung von KMU - für eine familienbewusste Personalpolitik

Im Rahmen von drei landesweiten Strukturen sollen durch die Einbindung staatlicher und nichtstaatlicher Akteur_innen Ressourcen für die unmittelbare Lösung von Vereinbarkeitsproblemen erschlossen werden:

- Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk – **Corporate Social Responsibility**
- Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport – **Aktionsplattform familie@beruf**³⁶ bzw. als Nachfolgeprogramm das **Netzwerk Chancen durch Vereinbarkeit.nrw.de (Start 2019)**
- Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen – **Kompetenzzentren Frau und Beruf**

Corporate Social Responsibility in NRW

Unter der Überschrift *Corporate Social Responsibility in NRW (CSR)* beraten fünf CSR-Kompetenzzentren mittelständische Unternehmen bei der Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Sozialverantwortung (vgl. CSR Atlas, Grußwort Svenja Schulze). Anknüpfend an die von der Europäischen Kommission und der Bundesregierung formulierten Strategien und Ziele soll in dem vom Ministerium für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk des Landes NRW geförderten Projekt für ein unternehmerisches ökonomisches, ökologisches und soziales Handeln sensibilisiert und über ein solches informiert werden. Unternehmerischer und gesellschaftlicher Nutzen sind hierbei nicht als Gegensätze gegeneinander abzuwägen, sondern sollen sich ergänzen und befördern. Eine Einordnung in den Handlungsrahmen einer vorbeugenden Sozialpolitik begründet sich über die Definition von Unternehmen als aktive Gestalter gesellschaftlicher Strukturen und gesellschaftlichen Verhaltens.

³⁵ Schon im Jahr 2000 wurde mit dem Projekt *BEST-ZEIT* des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW (MWA) eine Informations- und Beratungskampagne zur Verbreitung neuer Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) umgesetzt.

³⁶ Die Aktionsplattform *Familie@Beruf* ist seit dem Regierungswechsel 2017 in NRW zunächst nicht weiter aktiv.

CSR ist der Definition der Europäischen Kommission folgend „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkung auf die Gesellschaft“ (Bericht zur KV_CSR.pdf, S. 8), die freiwillig übernommen wird und über gesetzliche Vorgaben hinausgeht. Das besondere Potenzial für die Beratung von KMU liegt im Handlungsfeld Arbeitsplatz, in dem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und weitere Themen wie Gesundheit, Aus- und Weiterbildung, faire Bezahlung und Mitarbeiterbeteiligung als Bestandteile eines sozial verantwortlich gestalteten Arbeitsplatzes definiert sind. Im Rahmen der CSR-Strategie des Landes findet der Terminus der Work-Life-Balance auch explizit Verwendung. Von verschiedenen CSR-Kompetenzzentren werden Informationsveranstaltungen für KMU über eine Umsetzung von Work-Life-Balance angeboten, so beispielsweise von der IHK Weiterbildungsgesellschaft in Kooperation mit dem CRS-Kompetenzzentrum Rheinland und dem Kompetenzzentrum Frau und Beruf Bonn/Rhein-Sieg.

Aktionsplattform Familie@Beruf und Netzwerk Chancen durch Vereinbarkeit.nrw.de

Familienpolitisch bildete die im Herbst 2010 von der Landesregierung initiierte Aktionsplattform *Familie@Beruf.NRW* einen organisatorischen Rahmen für Projekte und den Transfer von Projekten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Der Gründung der Plattform voraus gingen zwei Wettbewerbe *Familie@Unternehmen.NRW*, mit denen das MFKJKS in den Jahren 2008 und 2009 Konzepte und Ideen von KMU für familienfreundliche Arbeitsbedingungen ausgewählt und im Rahmen des Fachkräfteaufrufes der Landesregierung gefördert hat.

Eingebunden in die im gleichen Rahmen geförderte Aktionsplattform waren Landes- und Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Arbeitsagenturen und Unternehmen. Sie wurden in verschiedenen Arbeitsgruppen (Promotor_innen, Expert_innen, Projekte und Kommunen und Hochschulen) und regionalen Formaten zum Austausch von Erfahrungen und gegenseitigem Lernen eingeladen. In verschiedenen Themenfeldern wurden die spezifischen Bedingungen von KMU behandelt. Thematische Schwerpunkte setzte die Aktionsplattform mit den Kampagnen *Mobiles Arbeiten* und *Vereinbarkeit für Väter*.

Für die Beratung von KMU zeigte sich ein besonderes Potenzial dieser Plattform darin, dass gezielt auf die Voraussetzung einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung in den Familien aufmerksam gemacht wurde. Indem bewusst die Bedürfnisse von Vätern und Männern in den Fokus gestellt wurden, wurde deutlich, dass entsprechende Maßnahmen keine ‚besonderen Insellösungen‘ für einzelne Beschäftigtengruppen sein können, sondern die Lebenswirklichkeit der großen Mehrheit der Beschäftigten beeinflussen.

Seit dem Regierungswechsel 2017 wird die Plattform in der bisherigen Form nicht weiter betrieben. Das nachfolgende Programm *Chancen durch Vereinbarkeit* knüpft an die Inhalte und zum Teil auch an die Formate an. Auf der Internetseite werden Informationen zum Thema aus Nordrhein-Westfalen, Publikationen und Gute-Praxis-Beispiele von Arbeitgebern angeboten. Darüber hinaus sollen die Unternehmen in Kongressen und Veranstaltungen erreicht werden. Kernelement sind jedoch regionale Businessstalks, in denen ein direkter Dialog zwischen der Politik (vertreten durch den stellvertretenden Ministerpräsidenten Stamp) und Unternehmen initiiert

wird. Die Teilnehmerzusammensetzung aus Großveranstaltungen im Vorgängerprogramm der Plattform *Familie@beruf*, aber auch im Kontext der Kompetenzzentren Frau und Beruf zeigen, dass hier in erster Linie Multiplikator_innen erreicht werden. Unternehmen und insbesondere KMU sind nur wenig auf diesen Veranstaltungen vertreten. Diese Großformate sind demnach eher dazu geeignet, Informationen zum Thema in die Breite zu tragen und die Öffentlichkeit zu sensibilisieren. Demgegenüber zeigen KMU ein großes Interesse am direkten Austausch mit Unternehmen und profitieren insbesondere von den praxisnahen Berichten aus Unternehmen, so dass die Businesstalks und die geplante Datenbank *Gute Praxis* ein bedarfsgerechtes Angebot zu sein scheinen.

Kompetenzzentren Frau und Beruf – Landesinitiative *Frau und Wirtschaft*

Gleichstellungspolitisch verankert ist die Arbeit der 16 Kompetenzzentren Frau und Beruf. Sie unterstützen seit 2011 in den Wirtschaftsregionen des Landes kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Umsetzung einer frauen- und familienfördernden Personalpolitik. Eingebunden in den EFRE-Strukturfonds ist es das Ziel des Programms, die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu stärken. KMU sollen die Potenziale von Frauen zur Deckung des Fachkräftebedarfs stärker nutzen können. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege ist dazu als ein Thema in weitere Themen und Handlungsfelder eingeordnet: die gezielte Ausrichtung von Rekrutierungsstrategien, die attraktivere Gestaltung betrieblicher Ausbildung in frauenuntypischen Berufen, die Aufstockung individueller Arbeitszeiten und die Gestaltung beruflicher Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten.

In vielfältigen Projekten initiieren die Kompetenzzentren die Vernetzung von regionalen Akteur_innen und KMU und erarbeiten mit den Unternehmen häufig in modellhafter Form passgenaue Lösungen und Maßnahmen. Ein Teil der Kompetenzzentren stärkt in seiner Arbeit die Bekanntheit von Audits und regionalen Siegeln für eine familienbewusste Personalpolitik und unterstützt die KMU bei der erfolgreichen Umsetzung. Bekannte Audits, wie das der gemeinnützigen Hertie Stiftung *berufundfamilie*, stellen hohe Ansprüche an Zeit- und Personalkapazität, die in der Infrastruktur von großen Unternehmen gegeben sind. Demgegenüber richten sich spezifische Auszeichnungen, z. B. die der gemeinnützigen Bertelsmann Stiftung *familienfreundlicher Arbeitgeber* und der Wettbewerb *Erfolgsfaktor Familie*³⁷, gezielt an den Bedingungen von kleinen und mittleren Unternehmen aus. Jedoch ist auch der Erwerb dieser Auszeichnungen mit organisatorischem Aufwand und Personaleinsatz verbunden, den viele KMU aufgrund des nicht unmittelbar erkennbaren Nutzens zunächst scheuen. Viele KMU teilen zwar die Einschätzung, dass der Fachkräftemangel künftig ein potenzielles Problem darstellen könnte, sind jedoch der Ansicht, dass dies aktuell noch keinen Handlungsdruck erzeugt (vgl. dazu auch den folgenden Praxisblick). Von den Kompetenzzentren wurden daher niedrigschwellige Strategien entwickelt, durch die mit regional geltenden Siegeln die aktuellen Bedürfnisse der KMU aufgegriffen und

³⁷ Der Wettbewerb ist Teil des Unternehmensnetzwerks *Erfolgsfaktor Familie*, das 2006 vom Bundesfamilienministerium und dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) initiiert wurde.

zugleich ein stärkeres Vereinbarkeitsbewusstsein etabliert werden kann. Im Besonderen wird dabei das häufig formulierte Bedürfnis der KMU, sich mit anderen KMU auszutauschen und Wissen über deren Umgang mit aktuellen Entwicklungen zu erlangen, aufgegriffen. Die regional geltenden öffentlichen Auszeichnungen sind daher vielfach mit dem Auf- und Ausbau von regionalen Netzwerken gekoppelt. Die KMU gewinnen so nicht nur Sachinformationen, sondern auch eine Plattform für den begehrten Erfahrungsaustausch und eine gemeinsame Entwicklung von Konzepten.

5.3 Blitzlicht der Praxis in nordrhein-westfälischen KMU

Das folgende Blitzlicht auf die betriebliche Praxis und die Eigenwahrnehmung von KMU zeigt ein durchaus kontrastreiches Bild des Umgangs mit Work-Life-Balance. Zusammengefasst wird auch in den KMU die Bedeutung einer ausgewogenen Balance von Berufs- und Privatleben erkannt und anerkannt. Diese Erkenntnis wird jedoch in unterschiedlichem Ausmaß auf eine bewusst geförderte Zeitautonomie der Beschäftigten übertragen. Als exemplarisch für diese Haltung werden hier Aussagen aus Interviews mit personalverantwortlichen Inhaber_innen und Beschäftigten aus zwei KMU vorgestellt und in die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung des Netzwerkes Familienbewusster Personalpolitik³⁸ eingeordnet.

Die Interviews fanden statt in

- einem inhabergeleiteten Handwerksbetrieb (KMU 1) mit 21 männlichen Mitarbeitern auf einem insgesamt hohen Qualifikationsniveau (Meister), aber auch mit notwendigen Hilfstätigkeiten. Weiterhin sind zwei Frauen im Verwaltungsbereich beschäftigt. Das Altersniveau der Beschäftigten liegt zwischen 20 und 60 Jahren.

Die Geschäftszeiten umfassen sowohl die tägliche Öffnungszeit von 7.30 bis 17.00 Uhr als auch den täglichen Notdienst bis 20.00 Uhr sowie Wochenenddienste. Das Unternehmen ist ausgezeichnet mit dem Siegel familienfreundlicher Arbeitgeber (Bertelsmann Stiftung). In diesem Unternehmen erfolgte ein Interview mit dem Geschäftsinhaber.

- einem mittelständischen Beratungsunternehmen (KMU 2), das von zwei geschäftsführenden Gesellschaftern geleitet wird. Unter den 15 Beschäftigten auf hohem Qualifikationsniveau sind 5 Frauen. Das Altersniveau von durchschnittlich 35 Jahren ist sehr homogen. Die Geschäftszeiten sind projektorientiert mit einer Kernarbeitszeit zwischen 9.00 und 17.00 Uhr. Das Unternehmen ist seit kurzem Mitglied in einem lokalen Netzwerk für familienbewusste Unternehmen. An dem Interview nehmen auf Wunsch des Unternehmens einer der geschäftsführenden Inhaber, eine administrative Angestellte sowie eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter des Unternehmens teil.

³⁸ Zu den Hintergründen der Interviews und der Befragung vgl. Kapitel 3.2.3.

Fachkräftemangel als Triebfeder für betriebliches Vereinbarkeitsengagement

Die Befragung der Mitglieder des Unternehmensnetzwerks familienbewusste Personalpolitik zeigt, dass der Fachkräftemangel eine wichtige Triebfeder für das betriebliche Engagement ist. Die Aufmerksamkeit der Unternehmen für das Thema der familienbewussten Personalpolitik wird durch Fachveranstaltungen, Medien oder eine direkte Ansprache gefördert. Ein Großteil der Netzwerkunternehmen wurde schon durch Vereinbarkeitsprobleme der Beschäftigten und durch eigene Probleme bei der Fachkräftegewinnung sensibilisiert. Der Fachkräftemangel kann jedoch auch vorbeugend eine bewusstseinsbildende Wirkung entfalten, wie der Inhaber des befragten mittelständischen Installationsunternehmens (KMU 1) verdeutlicht:

„Also wir sehen immer, dass wir gerade auch im Ausbildungsbereich junge Leute immer finden, die sich bei uns ausbilden lassen möchten. Wir sehen aber auch immer wieder, dass sich Leute bei uns bewerben, um irgendwo bei uns eine Tätigkeit zu finden. Also scheinen wir doch für viele andere – Beschäftigte aus anderen Firmen – interessant zu sein.“ (KMU 1, Z. 308-312).

Die Vereinbarkeitsthematik wird dabei nicht nur als wichtiges Signal für die Ansprache potenzieller Fachkräfte genutzt, sondern auch als kundenwirksame Positionierung als zukunftsorientiertes und innovatives Unternehmen:

Vor allen Dingen ist es ja ein Thema, was ja auch gerade mit zunehmendem Fachkräftemangel ja auch für Außenstehende und für viele Leute ja immer interessanter wird. Ich versuche ja dann auch immer, die Sicht – wie das immer so ist – aus Sicht des Mitarbeiters, aus Sicht des Kunden, aus Sicht der Geschäftsleitung, aus allen Sichtweisen immer zu sehen. Und wenn man den Betrieb attraktiver und interessanter für andere machen möchte und man dann auch sagt, wir sollten uns soweit zukunftsorientiert aufstellen, dann müssen halt einfach oft in den Organisationsstrukturen Dinge sich ändern.“ (KMU 1, Z. 66-73)

In dieser Aussage bildet sich die Erkenntnis ab, dass Innovation und Zukunftsorientierung nicht auf die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens beschränkte Merkmale sind, sondern gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Angewiesenheit auf hochkarätige Fachkräfte als Charakteristika der gesamten Organisationsstruktur und -kultur wahrgenommen werden.

Die Wahrnehmung von Zielgruppen und passenden Maßnahmen

Die arbeitgeberseitigen Vorstellungen von einer angemessenen Grenzgestaltung zwischen Berufs- und Privatleben werden zwangsläufig von den betrieblichen leistungsbezogenen Arbeitszeitbedingungen beeinflusst. Die folgenden Interviewsequenzen zeigen darüber hinaus den maßgeblichen Einfluss der Zusammensetzung der Belegschaft auf die Akzeptanz von verschiedenen Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben.

In dem Beratungsunternehmen (KMU 2), geprägt durch eine sehr homogene Altersstruktur und einen hohen Anteil von Beschäftigten in der Familien- und Familiengründungsphase, wird eine hohe und flexible Durchlässigkeit auch aus betrieblicher Perspektive als sinnvoll und besonders unproblematisch eingeordnet:

„Ist aber auch begründet, so ein --- ein Durchsatz ins Private. Das ist nicht so, dass auch nur die Büroarbeitszeit ist, sondern es ist dann halt auch so, gerade gestern war wieder ein Fall mit einem Kollegen, da hat man vielleicht was vorzubereiten, ich musste zwischendurch die Kinder ins Bettchen bringen und er hatte auch privat einen Termin, dann haben wir gestern noch bis zehn eine Telefonkonferenz gemacht, gestern Abend waren wir jeweils zu Hause. Auch überhaupt kein Problem. War für ihn kein Thema, für mich kein Thema. Wir wussten, es muss halt passen. Also das ist dann auch dieses --- es ist nicht üblich, (0:45:00) aber es gleitet halt. Also es ist nicht dieser harte Schnitt, hier ist Arbeit, hier ist privat, sondern das geht --- muss dann halt auch damit einhergehen, dass es halt gleitende Übergänge einfach sind hier und da. Und ich meine, dann hat jeder ein Firmenhandy, das hat er auch privat mit, dass man dann halt auch mal, wenn nicht Arbeitszeit ist oder so was, wenn es passt dann halt als Telefon geht, Fragen beantwortet und solche Dinge.“ (KMU 2, Z. 534-546)

In dem Installationsunternehmen (KMU 1) verlangt der Bereitschafts- und Notdienst von den Beschäftigten eine hohe arbeitszeitliche Anpassung an betriebliche Bedingungen. Hier hat der Geschäftsführer vor allem die jüngeren männlichen Angestellten im Blick, als er den seiner Ansicht nach auch berechtigten Wunsch nach einer eindeutigen Grenzsetzung zwischen Zeiten für Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit von den Beschäftigten schildert.

„Es sind noch viele Leute ledig. Aber die haben natürlich auch die entsprechende Erwartungshaltung an ihre Freizeit. Das heißt natürlich, und wir haben ja im Heizungsgewerk ja auch öfter mit Notdiensten zu tun, das muss alles sauber geplant und gemanagt werden, damit die schon ihre Arbeits- und Freizeit sauber planen können. Das Gleiche ist auch für die Montageteams, wo man halt einfach manchmal auch Kunden mit Anlagen betreuen muss, die spezielle Anforderungen an die Arbeitszeit entwickeln. Das ist oft eine spezielle Herausforderung. Das muss alles im Vorhinein sauber geplant werden, damit jeder letztendlich da einen vernünftigen Überblick drüber hat.“ (KMU 1, Z. 86-96)

Diese beiden Interviewsequenzen regen dazu an, sich bei der Gestaltung von Work-Life-Balance-Maßnahmen bewusst mit der Homogenität oder Diversität von Belegschaften und Teams in Unternehmen auseinanderzusetzen. Einerseits erleichtert eine homogene Zusammensetzung die Wahrnehmung der wichtigsten Bedürfnisse und die Aushandlung von geeigneten Maßnahmen, die den meisten Beschäftigten gerecht wird. Andererseits verführen solche Verallgemeinerungen dazu, dass Lebensbedingungen, die andere Grenzsetzungen erfordern, nicht wahrgenommen werden oder als abweichend und problematisch bewertet werden. So liegt in einer heterogenen Zusammensetzung von Belegschaften auch die Chance, eine Sensibilität für die sich im Lebensverlauf verändernden Balancebedürfnisse zu entwickeln.

Dass Unternehmen im Verlauf der Beschäftigung mit der Thematik den Blick für die verschiedenen Bedürfnisse ihrer Beschäftigten schärfen, zeigt die Befragung der Mitglieder des Netzwerkes familienbewusste Personalpolitik. Die befragten KMU sind mehrheitlich der Ansicht, dass der Austausch mit den Beschäftigten genauso wichtig ist wie die Entwicklung konkreter Maßnahmen. Die Wünsche und Anregungen für die Beratung innerhalb des Netzwerkes, die von den Unternehmen angegeben werden, zeigen ein Interesse an differenzierten und über Betreuungs- und Fürsorgefragen hinausgehenden Maßnahmen für verschiedenste Beschäftigtengruppen. Genannt wird zum Beispiel die Suche nach geeigneten Teilzeitmodellen für ältere Menschen oder nach Möglichkeiten der Vereinbarkeitsunterstützung im Schichtdienst. Auch vorbeugende

Gesundheitsmaßnahmen und Sport am Arbeitsplatz werden als Aspekte einer familienbewussten Personalpolitik thematisiert, sodass hier auch eine Annäherung an eine umfassendere Work-Life-Balance-Perspektive erhofft werden kann.

Die Bedeutung von Aushandlungs- und Beteiligungsstrukturen in den Unternehmen

Der Austausch mit den Beschäftigten ist für KMU ein wichtiges Anliegen. Alle befragten Mitglieder des Netzwerkes familienbewusster Personalpolitik und auch die Interviewpartner_innen betonen die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung bei der Entwicklung von betrieblichen Maßnahmen:

„Das ist halt einfach wichtig, dass diese Kommunikation immer wieder stattfindet. Und der Mitarbeiter auch immer so das Gefühl hat, dass er immer mit im Boot ist und immer ein Teil der Firma ist. Dass also nicht über seinen Rücken, über seinen Kopf entschieden wird, sondern einfach immer letztendlich die Meinung und die Kommunikation gefragt ist.“ (KMU 1, Z. 241-245)

Demgegenüber wird die Schulung und Sensibilisierung von Führungskräften immerhin von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmensnetzwerkmittglieder für nicht oder eher nicht wichtig erachtet. Dies erklärt sich zum Teil daraus, dass sich die Unternehmensleitungen häufig selbst als Führungskräfte definieren und als Netzwerkmittglieder eine umfassende Bewusstseinsbildung erfahren. Dennoch ist festzustellen, dass trotz der herausgehobenen Bedeutung des Austausches mit den Beschäftigten keines der befragten Unternehmen die Gestaltung von Austausch- und Aushandlungsstrukturen als erfolgte Maßnahme im Unternehmen angibt. Auch in den beiden interviewten KMU wird die Bedeutung von organisatorischen Regelungen zur Etablierung eines kontinuierlichen themenbezogenen Austauschs der Teammitglieder untereinander und der Aushandlung zwischen den Teams und der Unternehmensleitung unterschiedlich gewertet.

In dem Installationsunternehmen (KMU 1) hebt der Inhaber die wichtige Beteiligung der Führungskräfte auf den verschiedenen Unternehmensebenen hervor, die seiner Ansicht nach eine hohe Kommunikationsverantwortung tragen. Die Organisation fester Besprechungszeiten im Team ist aus seiner Sicht ein Erfolgsfaktor sowohl für die lückenlose Erfassung von Bedürfnissen als auch für eine Aushandlung von Lösungen auf Augenhöhe. Der Inhaber sieht seine Verantwortung darin, durch organisatorische Maßnahmen einen verbindlichen Rahmen für den Austausch des Teams untereinander zu gestalten:

„... und dann auch das Thema Zeitmanagement und Planung und Bewertung. Das sind so viele Dinge, die finden in einem kleinen Betrieb im Regelfall überhaupt nicht statt, weil die Information überhaupt nicht da ist. Und das führt dann oft bei Mitarbeitern schnell zu Frustration. Das erlebe ich immer wieder bei Bewerbungsgesprächen, wo viele Mitarbeiter sagen, der Lohn, das ist mir natürlich auch wichtig, aber der steht irgendwo nur immer an zweiter und dritter Stelle. Mir ist es viel, viel wichtiger, wie ich in einem Unternehmen aufgenommen werde, wie das Team funktioniert, wie die Kommunikation ist, wie letztendlich jeder bewertet und aufgenommen wird. (KMU 1, Z. 147-163)

Wenn Sie mal unser Organigramm sehen, ist ja nicht nur die Geschäftsführung, Firmeninhaber, sondern auch, das ist der Teamleiter im Projekt, das ist der Teamleiter im Kundendienst und

der Teamleiter im Verkauf. Also sind alle Leute, die irgendwo eine Führungsverantwortung haben, mit involviert und die müssen einfach wissen, was das für eine Auswirkung hat, wenn die irgendwo Dinge falsch kommunizieren oder falsch nach außen tragen. (KMU 1, Z. 170-175)

Also wir führen regelmäßige Meetings durch, die müssen sauber geplant werden, die müssen vernünftig vorbereitet werden und die müssen ja dann auch irgendwo ein Ergebnis produzieren. (KMU 1, Z. 181-183) Das heißt praktisch, es gibt zunächst mal die Kommunikation in einem kleinen Team, und dann wird das an mich herangetragen. Dann findet eine Teambesprechung statt, die ich auch oft begleite. Aber dann finden auch mal komplette Vorbesprechungen statt, wo dann alle zusammen an einem Tisch sitzen. Und das sollte regelmäßig passieren. (KMU 1, Z. 192-196)

Ja, das muss man auch zeitlich oder organisatorisch wieder vorgeben, weil sonst zerläuft das. Ich sehe immer wieder die Gefahr, dass manchmal aus Bequemlichkeitsgründen solche Dinge schnell abgesagt werden, wenn man das nicht stringent vorgibt. Die muss man immer wieder einfordern, diese Dinge, ansonsten werden die immer schnell aus Bequemlichkeitsgründen abgesagt.“ (KMU 1, Z. 206-212)

Auch in dem befragten Beratungsunternehmen (KMU 2) setzt der Geschäftsführer auf den direkten persönlichen Dialog. Als fester organisatorischer Rahmen dient ein strukturiertes jährliches Personalgespräch und ein regelmäßiger Jour fixe mit allen Beschäftigten. Für die Abstimmung von kurzfristigen Bedürfnissen gilt das ‚Akutprinzip‘.

„Wir haben einmal im Jahr ein strukturiertes Personalgespräch, wo wir verschiedenste Themen abdecken. Natürlich auch diesbezüglich die persönlichen Vorlieben, aber wir haben auch regelmäßig ein Jour fixe, wo einfach wir versuchen, die ganze Firma hier zusammen zu haben, wo es eine Agenda gibt, selbstverständlich stehen da Arbeitsthemen im Vordergrund, aber wenn es dann andere Themen gibt, werden die wie selbstverständlich da auch besprochen. Und da wird nicht gesagt, das ist jetzt was vermeintlich Privates oder Familiäres.“ (KMU 2, Z. 339-345)

„Also die Geschäftsführung, wir haben da keine Zwischenebene. In der Größe nicht notwendig. Und einer von uns beiden ist in der Regel auch immer hier und mindestens ansprechbar. Natürlich ist ein persönliches Gespräch immer schön, aber das geht auch per Mail, per SMS oder wie auch immer, dass man sich da abstimmt, zumindest für kurzfristige Sachen. Grundsätzlichere Sachen natürlich im Gespräch und gemeinsam erarbeiten.“ (KMU 2, Z. 162-167)

Gerade die Möglichkeit der unmittelbaren Ansprache der Geschäftsführung wird von Beschäftigten in diesem Unternehmen als vorteilhaft bewertet.

„Also da hat man nie das Gefühl, dass man jetzt einen Zeitraum abwarten müssten, wo man das ansprechen kann, ohne da irgendwie große Terminanfragen über fünf Instanzen schicken zu müssen oder so. Sondern man sagt, das und das ist los und dann schaut man, wie intensiv das eben diskutiert werden muss und in welchem Rahmen, ob das telefonisch mal eben reicht bei kleineren Sachen, oder ob das irgendwie mal länger ausdiskutiert werden müsste.“ (KMU 2, Z. 179-188)

Abstimmungsbedürfnisse im Team werden von den Beschäftigten auf verschiedenen Ebenen bewertet. Einerseits zeigt sich das Bewusstsein, dass auch auf der Teamebene institutionalisierte Abstimmungen über individuelle Lösungsvorschläge wichtig sind. Andererseits vertrauen Arbeitgeber_innen und Arbeitnehmer_innen mehr auf eine etablierte Unternehmenskultur, im Rahmen derer die Familien der Beschäftigten und die daran geknüpften Bedürfnisse Teil der betrieblichen Alltagskommunikation sind.

„Man müsste natürlich schon irgendwie im Projektteam gucken, wenn ich jetzt --- Also wenn ich sagen würde, ich brauche jetzt hier fünf Wochen unbezahlten Urlaub im Sommer, weil der Kleine ist irgendwie --- oder die Kleine ist zu Hause, dann wäre das mit Sicherheit etwas, was weder ich noch die Firma irgendwie gut finden würde. Und das Projektteam, mit dem ich zusammenarbeite, fände das mit Sicherheit auch nicht so toll. Also insofern muss man natürlich gucken, dass es für alle passt. Man arbeitet ja nicht allein an einem Thema, sondern es sind ja mehrere. Und gerade im Sommer geht es dann ja auch Richtung Ferien. Da muss man sich schon mit allen dann abstimmen.“ (KMU 2, Z. 211-218)

„Wir brauchen diese regelmäßigen Institutionen gar nicht, weil sich das auch von selbst halt immer raus entwickelt. Und vielleicht auch noch mal zur Organisationsstruktur. Wir haben eine Geschäftsführung, eine Projektleiterebene und danach sind halt bis auf Studenten und Praktikanten alle gleichberechtigt. Also sehr flache Hierarchien. ... Die Türen sind immer offen ... so dass man auch weiß, dass man auch seine Sachen immer überall gut platzieren kann und dann gar nicht so, okay, reden wir dann jetzt noch mal über Familiengeschichte. Das ergibt sich gar nicht, weil es immer dann, wenn es halt sein muss, schon besprochen wird.“ (KMU 2, Z. 352-360)

Die Gestaltung einer Win-win-Situation für Unternehmen und Beschäftigte

Die befragten Unternehmen bezeichnen die Größenordnung ihres Betriebes als großen Vorteil, der es ihnen, im Gegensatz zu großen Unternehmen, ermöglicht, individuelle Regelungen mit den Beschäftigten zu vereinbaren. Die Geschäftsführung des Beratungsunternehmens (KMU 2) formuliert dazu:

„Und wir haben auch keine pauschalen Lösungen in der Schublade. Also das ist dann der Vorteil eines kleinen Unternehmens. Wir sehen, dass Pauschallösungen eigentlich keinen richtig glücklich machen würden. Sehen natürlich die Notwendigkeit, je größer das Unternehmen ist, desto mehr muss ich in so eine Richtung gehen, weil ich 200 Individuen gar nicht individuell handeln kann – glaube ich, weiß ich nicht. Ich glaube nicht, dass wir so groß werden. Aber das ist natürlich für uns, ich kenne von jedem mehr oder weniger stark die Lebenssituation und die Umstände. Und wir suchen halt gemeinsam die optimale Lösung. Selbstverständlich innerhalb eines Rahmens, der für alle gilt. (KMU 2, Z. 150-158)

Voraussetzung für individuelle Lösungen ist das Vertrauen der Geschäftsleitung in die Gegenleistung für gewährte Freiräume, durch die wiederum Flexibilität zur Bewältigung von betrieblichen Anforderungen entsteht. Der Kontrakt zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten wird von einer offensiven Bereitschaft der Beschäftigten, gewährte Freiräume mit Mehrleistung zu belohnen, getragen:

„[Geschäftsführung:] ,Die Flexibilität erwarten natürlich beide Richtungen, --- wenn es mal sein muss, dass der Arbeitnehmer Freiräume oder andere Zeiten braucht, dann geben wir es gern. Aber andersrum natürlich, wenn Projektspitzen sind, ... Da erwarte ich dann auch andersrum die Flexibilität, da auch darauf reagieren zu können. Aber das ist halt ein Geben und Nehmen an der Stelle, was bisher aber auch immer gut funktioniert hat. Wo ich dann halt merke, wenn wir als Arbeitgeber auf der einen Seite geben, dann ist die Bereitschaft, dann selbst auch zu geben, natürlich ganz anders da, als wenn es nur eine Einbahnstraße ist. Aber deswegen können wir halt auch nicht nur geben wollen. Es muss in beide Richtungen funktionieren.‘ (KMU 2, Z. 263-275)

[Beschäftigte:] ,Oder zum Beispiel meine Frau ist jetzt am Sonntag krank geworden und da musste ich dann gestern die Kleine aus der Schule abholen. Bin ich zum Chef gegangen und

habe gesagt, ich müsste gleich mal eine Stunde weg, ich muss die Tochter aus der Schule abholen. Ja, kein Problem! Und dafür bin ich dann eines Abends auch wieder länger geblieben, weil das hier wirklich ein Geben und Nehmen ist. Und diese Freiheiten, also das ist wirklich für einen Familienmenschen super. Ich habe es jetzt auch noch nie ausgereizt.' [MA2:] ,Ich auch nicht!' [MA3:] ,Ich gucke, dass ich da wirklich einen Ausgleich habe.' [Chef:] ,Das ist halt, das funktioniert, weil ich dann meinen Angestellten auch das Vertrauen gegenüber habe, dass sie es nicht ausnutzen.'" (KMU 2, Z. 393-414).

Dem Blitzlicht auf die Work-Life-Balance-Praxis von KMU sind im Wesentlichen drei Erkenntnisse zu entnehmen.

Erstens: Ein ausgewogenes Verhältnis von Beruf und Privatleben ist in den KMU als wesentlicher Erfolgsfaktor im unternehmerischen Wettbewerb angekommen.

Zweitens: Welche Grenzen zwischen den Sphären Anerkennung finden (Flexibilität, zuverlässige Arbeitszeiten), ist von der Beschäftigtengruppe abhängig, die die Aufmerksamkeit der Geschäftsführung gewonnen hat.

Drittens: In den KMU stehen nicht durchkonzipierte Angebote und Instrumente im Fokus. Vereinbarkeit und Work-Life-Balance sind vielmehr eine Aushandlungsfrage, die auf gegenseitigen Nutzen setzt. Die Notwendigkeit für Aushandlungen auch im Team wird erkannt, aber unterschiedlich umgesetzt. Sowohl institutionalisierte Strukturen als auch eine familienbewusste Unternehmenskultur werden als wichtige Voraussetzungen wahrgenommen.

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Infobox: Potenziale, aber auch Begrenzungen der Wirksamkeit³⁹ von Work-Life-Balance in der Beratung von KMU

- KMU können durch wirtschaftliche Argumente motiviert werden, dabei werden aber oftmals arbeitnehmerseitige Bedürfnisse und Erwartungen an die Work-Life-Balance vernachlässigt.
- In der Beratung werden verschiedene Beschäftigtengruppen berücksichtigt, es ist aber eine Konzentration auf idealtypisch wahrgenommene Beschäftigtengruppen in ausgewählten Lebensphasen festzustellen.
- Der Zusammenhang von Arbeitszeitflexibilität und Zeitautonomie wird als bedeutsam herausgestellt, jedoch auf der Basis einer verkürzten Definition von Autonomie.
- In der Beratung werden Elemente von Work-Life-Balance aufgenommen, diese sind jedoch nicht immer in eine Konzeption eingebunden und es fehlt an KMU-gerechten operativen Umsetzungsvorschlägen.

Die Ergebnisse der Studie (Analyse ausgewählter Ratgeberliteratur, landesspezifischer Kontext der Beratungsstrukturen in NRW, Blitzlicht der Praxis im KMU) zeigen, dass wichtige Erkenntnisse aus der Work-Life-Balance-Forschung schon in die Beratung von KMU aufgenommen wurden.

Wenn auch der Fokus noch verstärkt auf der Fürsorgeverantwortung von Müttern und Vätern liegt, sind Grundlagen geschaffen worden, auf denen eine erhöhte Zeitautonomie aufgebaut und weiterentwickelt werden kann. Demgegenüber sind jedoch auch noch konzeptionelle Begrenzungen zu überwinden. Insbesondere die Erwartungshaltung, dass sich aus Zeitflexibilität zwangsläufig Zeitautonomie ergibt, wird den sich wandelnden Anforderungen und Bedürfnissen aller Beschäftigten im Lebensverlauf nicht gerecht. Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Studie in einer Gegenüberstellung von Potenzialen und Begrenzungen in der Beratung vorgestellt.

Hohe Motivation durch wirtschaftliche Argumente, aber Vernachlässigung von arbeitnehmerseitigen Bedürfnissen und Erwartungen an Work-Life-Balance

Work-Life-Balance-Maßnahmen werden in der Ratgeberliteratur auch für KMU zunehmend als wichtiges personalpolitisches Instrumentarium begründet und mit dem Versprechen einer **Win-win-Situation** für Unternehmen und Beschäftigte an KMU herangetragen. Das Argument, dass

³⁹ Die Bertelsmann-Stiftung hat die Defizite der Work-Life-Balance-Debatte bezüglich des Lebensverlaufsansatzes in vier Punkten zusammengefasst (vgl. Bertelsmann, 2007, S. 30).

Unternehmen von einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität profitieren, hat auch für KMU eine hohe Motivationskraft. Vorteilhaft ist dabei, wenn die arbeitgeberseitigen Vorteile der gesteigerten Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit konkret anhand der betriebswirtschaftlichen Effekte wie einer geringeren Fluktuation, niedrigeren Krankheitsraten oder höherer Kundenorientierung beschrieben werden. Mehrheitlich werden jedoch die Win-win-Effekte eher nur allgemein beschrieben und auf der Beschäftigtenseite auf zeitliche Flexibilität und eine Ausgewogenheit von Berufs- und Privatleben verkürzt. Durch die fehlende differenziertere Nennung der verschiedenartigen Gewinne für die Beschäftigten und die Unternehmen⁴⁰ kann der Eindruck verstärkt werden, dass Work-Life-Balance eine Strategie zur Leistungssteigerung ist. So wird noch zu wenig deutlich, dass die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit nicht auf dem Versprechen einer höheren Produktivität der einzelnen Angestellten basiert, sondern auf mehr Wirtschaftlichkeit in der Personaladministration und durch eine potenziell erfolgreichere Rekrutierung und Bindung von Fachkräften, die Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben legen. Hier stellt die im Praxisblick herausgestellte Erkenntnis zur Innovation und Zukunftsorientierung als Teil der gesamten Unternehmensorganisation und -kultur ein noch vernachlässigtes Beratungspotenzial dar. Zwar wird die Bedeutung von Arbeitszufriedenheit und Zeitautonomie als Bedingungen für einen erfolgreichen Gewinn und eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung von Fachkräften benannt. Demgegenüber wird aber noch wenig konkret beschrieben, woraus diese Zufriedenheit resultieren kann. Ein positives Beispiel hierfür ist die Definition von Arbeitszufriedenheit und Zeitautonomie auf der Basis grundlegender Bedürfnisse aller Beschäftigten (z. B. kurzfristige Anpassungsmöglichkeit der Arbeitszeit an Bedürfnisse, planbare Arbeitszeit und deren Einhaltung, Übereinstimmung von gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit und Möglichkeiten zur phasenweisen Reduzierung der Arbeitszeit in der Arbeit von Müller-Wieland/Hochfeld 2017, S. 23).

Beachtung verschiedener Beschäftigtengruppen, aber Konzentration auf idealtypisch wahrgenommene Beschäftigtengruppen in ausgewählten Lebensphasen

Tendenziell werden zeitliche Vorstellungen und Bedürfnisse einzelner Beschäftigtengruppen hervorgehoben. Vereinzelt sind Anregungen für eine Bedarfserhebung, die zunächst einmal alle betrieblichen Beschäftigten in allen Bereichen erfasst, an die KMU formuliert. Erst aus den Rückmeldungen aller Beschäftigten lässt sich jedoch die Bedeutung der Lebenssituationen und -phasen der Beschäftigten erkennen. Die in KMU häufiger herrschende Meinung, dass der Pflegebedarf dort noch nicht angekommen sei, ist somit auch auf ebenfalls gängige Stereotype zurückzuführen, z. B. dass Männer seltener Pflegeverantwortung tragen als Frauen und dass vor allem ältere, aber nicht junge Beschäftigte Pflege und Beruf vereinbaren müssen. In den zugeschrie-

⁴⁰ Hier wäre z. B. anzuführen, dass ein frühzeitig beginnendes Rückkehrmanagement jungen Paaren die Entscheidungen für den Zeitpunkt für Familiengründung oder Karriereförderung erleichtern kann. Ebenfalls kann angeführt werden, dass damit auch der Wunsch nach einer partnerschaftlichen Arbeitsteilung in Familien besser unterstützt werden kann.

benen Zeitbedürfnissen von Müttern, Vätern, älteren Beschäftigten und der Generation Y verbleibt so das Risiko, begrenzte Zeitinteressen bestimmter Beschäftigtengruppen anzunehmen und Bedürfnisse der im Betrieb dominantesten Beschäftigtengruppe für alle Beschäftigten zu verallgemeinern. Hier zeigen die Interviews in einzelnen KMU, dass vor allem jene Zeitbedürfnisse Aufmerksamkeit von Geschäftsführenden und Personalverantwortlichen finden, die sehr nachvollziehbar und konkret beschrieben sind oder aus eigener Erfahrung geteilt werden. Ein spannendes Beispiel ist hier auch die Erfahrung eines mittelständischen Betriebes, der erst über die Frage an alle Mitarbeitenden, wie sie sich ihre Entwicklung in den nächsten 10 Jahren vorstellen, von dem weitaus mehr als angenommen vorhandenen Bedarf an Pflege unterstützenden Maßnahmen erfuhr.

Grundlegend ist nachvollziehbar, wenn als Zielgruppe der Maßnahmen überwiegend junge, hochqualifizierte Eltern adressiert werden. Die Zeitbedürfnisse von Eltern sind gut erforscht und Instrumente zur Synchronisation von zeitlichen Erwerbsanforderungen und Kinderbetreuung sind weitgehend bekannt und erprobt. Es fehlt jedoch an Bewusstseinsbildung für die sich im Lebensverlauf ändernden Zeitgestaltungsbedürfnisse. Sowohl mit der Betonung von Vereinbarkeitsmaßnahmen als auch mit Blick auf die Bedürfnisse einzelner Beschäftigtengruppen wird in der Ratgeberliteratur zu wenig Sensibilität dafür geweckt, dass Zeitflexibilisierung in Form von vordefinierten Arbeitszeitmodellen keine Garantie für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung ist.

Hohe Bedeutung von Arbeitszeitflexibilität und Zeitautonomie, aber verkürzte Definition von Autonomie

Im Fokus der Beratung von KMU steht die Erkenntnis, dass flexible Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben wichtige Freiräume für die Beschäftigten bilden, um die wechselseitigen Hemmnisse und Belastungen mildern können. KMU werden umfassend für das Bedürfnis der Beschäftigten, ihre Arbeitszeit je nach beruflichen und privaten Verantwortlichkeiten verlagern zu können, sensibilisiert.

Demgegenüber wird der Bedarf an zuverlässigen Grenzen und dem Schutz des Privaten zwar in neuerer Zeit wieder mehr diskutiert, ist aber in der Beratung von KMU nur teilweise präsent. Mit wenigen Ausnahmen wird Flexibilität quasi als Generallösung für die Work-Life-Balance versprochen und suggeriert, dass Arbeitszeitflexibilität und Arbeitszeitautonomie das Gleiche seien. Die Erkenntnis der Forschung, dass Balance kein für alle Beschäftigten gleich definierter Zustand im Verhältnis von Beruf und Familie ist, sondern unterschiedliche Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten eröffnen muss, hat die Beratung für KMU noch wenig durchdrungen.

Zeitautonomie braucht mehr als das Angebot verschiedener Arbeitsmodelle und resultiert aus einer Aufmerksamkeit für die lebensphasenbezogenen Vorstellungen der Beschäftigten über die für sie richtigen Grenzen und aus der Ermöglichung eines Grenzmanagements. Zum Teil wird in den Ratgebern dazu auf notwendige Aushandlungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern aufmerksam gemacht und die Gestaltung von Aushandlungsstrukturen angeregt. Hier konnte

sogar in den befragten KMU mehr Bewusstsein festgestellt werden, als in der Beratungsliteratur repräsentiert wird. Prinzipiell bleibt aber das Machtverhältnis von Beschäftigten in der Gestaltung von Arbeitsumfang und Arbeitszeit bisher eine Blindstelle in den Beratungsinhalten. An dieser Stelle fehlt der Hinweis, dass Beschäftigte die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben permanent aktiv gestalten, sei es mit oder ohne Unterstützung ihres Arbeitgebers. Das Angebot betrieblicher Unterstützung ist somit nicht nur die Gewährung von Autonomie, sondern die Chance des Unternehmens, dass sich in der Gestaltung der Grenzen private und betriebliche Interessen verbinden.

Elemente von Work-Life-Balance, aber fehlende Konzeptionierung und KMU-gerechte operative Umsetzung

Für die Akzeptanz und Realisierung von Work-Life-Balance-Maßnahmen in KMU ist es bedeutend, dass KMU nicht mehr allein daran gemessen werden, wie viele zeitflexibilisierende Instrumente sie umsetzen. Die Tatsache, dass die etablierten Maßnahmen und Konzepte aus Großunternehmen nicht eins zu eins in die kleinen und mittleren Unternehmen übertragen werden können, hat eine breite Anerkennung gefunden. Der Blick auf die Potenziale von kleinen und mittleren Unternehmen ist jedoch häufig weniger fundiert und beschränkt sich auf die in flachen Hierarchiestrukturen möglichen informellen Betriebspraxen oder sogar auf eine daraus potenziell von sich aus erwachsende Familienfreundlichkeit. Darüber hinaus fehlt es tendenziell an der Darstellung konkreter Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der gegebenen Strukturen. Dies ist nicht zuletzt auf die häufig vorzufindende nur allgemeine Umschreibung von Work-Life-Balance zurückzuführen. Konkretere Umsetzungsformen und Beispiele werden demgegenüber in den Ratgebern angeführt, die sich auf eine umfassendere konzeptionelle Vorstellung der Work-Life-Balance beziehen. Insbesondere, wenn dabei Bezug sowohl auf vorhandene Arbeitsbedingungen (wie z. B. Befristung) als auch auf rechtliche Gestaltungsbedingungen und Anspruchsgrundlagen genommen wird, können KMU von guten Praxisanregungen profitieren.

Der Bezug auf differenzierte beschriebene Work-Life-Balance-Konzepte führt auch dazu, dass sowohl die Möglichkeiten, Arbeitszeiten flexibel an gegebene Bedingungen anzupassen als auch klare Grenzen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und Verfügbarkeit setzen zu können, als wichtig für die Balance hervorgehoben werden. Vor allem im Rahmen eines Gesundheitsmanagements wird die Notwendigkeit und Realisierbarkeit eines Grenzmanagements aufgezeigt, das über den Bedarf einer angemessenen Zeitautonomie auch eine Autonomie und Verantwortungsübernahmen hinsichtlich des eigenen Leistungsvermögens ermöglicht. Erst in letzter Zeit wird diese Anforderung auch in ihrer möglichen Umsetzung diskutiert. Beispielhaft weist die 2017 im Auftrag des MKFFI durchgeführte Studie *Familien im Digitalzeitalter* (vgl. Emnid-Kantar/Prognos 2017) auf fehlende Abstimmungen und Regelungen beim mobilen Arbeiten hin. Familien beschreiben darin ihre Strategien, sich der digital ermöglichten ständigen Erreichbarkeit zu entziehen, aber auch den Wunsch nach betrieblichen Regelungen und staatlichem Schutz.

6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Arbeitszeitautonomie umfasst mehr als eine bestehende Zeitnorm zur Steuerung von Arbeitszeit. Sozialpolitisch betrachtet ist eine lebensphasengerechte Arbeitszeitautonomie die Grundbedingung zur Reduzierung von balancebeeinträchtigenden Konflikten, zur Gesunderhaltung von Beschäftigten und nicht zuletzt zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit und sozialen Sicherung.

Abbildung 3: Elemente einer lebensphasengerechten Zeitautonomie



Quelle: Prognos AG 2019

Die aktuellen Forschungsbefunde weisen darauf hin, dass der allein durch Arbeitszeitflexibilisierung erreichbare Zuwachs an Autonomie nicht ausreicht und mit über die Arbeitszeitlege hinausreichenden Gestaltungsräumen einhergehen muss. Neben der höheren Beschäftigtensouveränität bei der Gestaltung von Umfang, Lage und Verteilung der Arbeitszeit bedarf es der Einflussnahme auf eine adäquate Anpassung von Arbeitsinhalten. So müssen auch die Fragen, welche zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen in Führungspositionen miteinander korrespondieren, beantwortet werden.

Souveränität geht über die Inanspruchnahme vorhandener Instrumente und Angebote hinaus. Von maßgeblicher Bedeutung ist die unternehmenskulturell verankerte Erlaubnis, Unvereinbarkeiten benennen und eigene Vorstellungen der Balance aushandeln zu können. Prinzipiell ist ein Grenzmanagement anzuregen, in dessen Rahmen sowohl die Flexibilisierung als auch die Abgrenzung von Arbeitszeiten als gleichwertige Modelle zur Realisierung einer Work-Life-Balance Berücksichtigung finden.

Die aus der vorliegenden Studie abgeleiteten Empfehlungen beinhalten sowohl inhaltliche Elemente, die eine Beratung speziell für KMU umfassen sollte, als auch Hinweise auf dazu zweckmäßige und erfolgsversprechende Beratungsstrukturen in NRW.

Impulsbox: Empfehlungen an KMU

- Sensibilisierung für ein aktives Grenzmanagement
- Beteiligungsstrukturen für die Beschäftigten
- einfach umzusetzende, aber effektive Tools
- Vernetzung mit anderen KMU

Grundlegend für die Implementierung von Work-Life-Balance in KMU muss Beratung das Bewusstsein für die Verlinkung der Entwicklungsmöglichkeiten des eigenen Unternehmens mit den Lebensgestaltungsvorstellungen der Beschäftigten stärken. Es gilt zu vermitteln, dass Beschäftigte stets die für sie stimmige Balance zwischen Berufs- und Privatleben ausloten und aktive eigene Strategien entwickeln, um die Grenzen zwischen den beruflichen und privaten Zeiten und Anforderungen gestalten zu können. Ein arbeitgeberseitig aktiv gestärktes Grenzmanagement muss als Chance vermittelt werden, um Normen und Verhaltensregeln in Berufs- und Privatleben zu harmonisieren und um in den Grenzstrategien betriebliche und private Interessen zu verankern.

KMU müssen von dem Anspruch entbunden werden, mit standardisierten Maßnahmen allen Beschäftigten gerecht werden zu können. Wesentlich ist eine Förderung des Verständnisses für die prinzipielle Gleichwertigkeit, aber Veränderbarkeit des Bedarfs an flexiblen und an zuverlässigen Arbeitszeiten im Lebensverlauf. KMU sollten daher, nicht zuletzt auch zugunsten einer höheren Autonomie, ermutigt werden, den aktiven Gestaltungswunsch der Beschäftigten zu nutzen und die Verantwortung für passgenaue betriebliche Maßnahmen mit ihnen zu teilen.

Unterschiedliche Beschäftigungsformen und vertretene Qualifikationsniveaus gehen mit unterschiedlichen Möglichkeiten der Aushandlung von arbeitsorganisatorischen Bedingungen und balanceförderlichen Instrumenten zwischen Beschäftigten und Personalverantwortlichen einher. KMU sollten, auch aufgrund der geringen Präsenzen kollektiver Interessensvertretungen, auf die Bedeutung von themenspezifischen Beteiligungsstrukturen, die allen Beschäftigten zugänglich sind, aufmerksam gemacht werden. Während die Potenziale der flachen Hierarchien in KMU für die horizontal angelegten Abstimmungsprozedere schon weitgehend bekannt sind, sollten KMU auf die Potenziale teamautonomer Regulierungen verstärkt hingewiesen werden. Dazu kann die Nutzung bestehender Strukturen wie Mitarbeitergesprächen und Teambesprechungen angeregt werden, es können aber auch neue Formate, wie eine bereichs- oder themenspezifische Arbeitsgruppe, etabliert werden. KMU sollten in diesem Sinne nicht nur auf die Sensibilisierung und Schulung von Führungskräften, sondern auch auf eine aktive Befähigung und Ermächtigung der Beschäftigten, ihre Bedürfnisse kommunizieren zu können, hingewiesen werden.

Die Realisierung vieler bekannter Instrumente wie Arbeitszeitmodelle, Betreuungsangebote oder Homeoffice ist ein erheblicher organisatorischer Aufwand, der der Ungewissheit gegenübersteht, damit erstens wirklich mehr Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen und zweitens dadurch nicht neue Begehrlichkeiten zu wecken, die letztlich zur Überforderung für das Unternehmen werden. Daher sollte die Beratung von KMU auf einfach umzusetzende, aber effektive Tools ausgerichtet sein. Dazu gilt es, die häufig schon in den Prozessen und Strukturen verankerten Grundlagen unternehmensindividuell zu identifizieren und zu nutzen. Statt des Homeoffices, das mit vielen rechtlichen Fragestellungen verbunden ist, kann das Modell des mobilen Arbeitens nutzbar sein, Arbeitszeitreduzierungen können vertraglich für einen gemeinsam verabredeten Zeitraum gelten, statt eigener Betreuungsangebote kann die Kooperation mit Betreuungsdienstleister_innen oder der Ankauf von Belegplätzen eine Lösung sein, digitale Kalender können als Kollaborationsinstrumente für die Zusammenarbeit unabhängig von der Anwesenheit im Unternehmen genutzt werden. Die Palette der eigenen Möglichkeiten erschließt sich Unternehmen häufig im Austausch mit anderen Unternehmen. Daher sind neben der Vermittlung von Best-Practice-Beispielen grundsätzlich die Anregungen zur Vernetzung mit anderen KMU in die Beratung aufzunehmen.

Impulsbox: Empfehlungen für die Gestaltung von Beratungsstrukturen für KMU

- Bestehende Beratungsstrukturen des Landes bieten sich ergänzende Ansätze und können für eine breite Implementierung der lebensphasengerechten Zeitautonomie in den KMU Nordrhein-Westfalens effektiv genutzt werden.
- Das Wissen von Gewerkschaften über die Bedarfe der Beschäftigten und das Knowhow zur Umsetzung von passgenauen Maßnahmen kann über verschiedene Kooperationen mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen sowie anderen Wirtschaftsakteur_innen in KMU vermittelt werden.
- Eine individuelle Förderung der KMU kann insbesondere zu einer Sensibilisierung der Unternehmensleitungen beitragen.

Die Erfahrungen der beratenden Institutionen in Nordrhein-Westfalen zeigen ein großes Interesse an Beratung zur Implementierung von Work-Life-Balance und zugleich den Bedarf der KMU an zeitsparenden und kostenlosen Angeboten. Notwendig ist sowohl schnell zugängliche und zeitlich unabhängige Information als auch eine auf die regionalen Bedingungen abgestimmte individuelle Beratung vor Ort.

Dazu sollten bereits entwickelte Strukturen in Nordrhein-Westfalen miteinander kooperieren. In einem regelmäßigen Austausch zwischen dem *Netzwerk Chancen durch Vereinbarkeit*, das als überregionales Informationsportal eine hohe Öffentlichkeitswirksamkeit entfaltet, den *Kompe-*

tenzzentren Frau und Beruf, die über das Wissen und die Erfahrung aus regionalen Beratungsstrukturen verfügen, und den *CSR-Kompetenzzentren*, die eine hohe Anerkennung bei Wirtschaftsakteuren genießen, können geeignete Beratungsinhalte und Formate weiterentwickelt und Redundanzen abgebaut werden.

Zwei wesentliche Erfolgsfaktoren in der regionalen Beratung sind die Vernetzung von KMU und die Kooperation von fachspezifischen Projekten mit Wirtschaftsakteuren und Institutionen (Wirtschaftsförderung, die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer), die das Vertrauen der KMU genießen. Die in den Regionen schon teilweise etablierte Vernetzung von KMU trägt nicht nur zu einem praxisgerechten Austausch und einer höheren Motivation der Unternehmen bei, sondern fördert auch kostensparende Verbundlösungen für Maßnahmen, die KMU allein nicht tragen könnten.

Eine fachspezifische Perspektive wie z. B. Gleichstellung oder *Corporate Social Responsibility* gewährleistet den Ausgleich von sozialpolitischen und wirtschaftspolitischen Interessen in der Beratung von KMU. Denn gegenüber den betonten wirtschaftlichen Chancen gilt es auch, Work-Life-Balance stärker als Handlungsfeld originärer und steigender gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen hervorzuheben und gerade in KMU ein Bewusstsein für die gesellschaftliche Relevanz des eigenen Handelns zu fördern. Mit Beratungsansätzen, die beeinträchtigende Einflussfaktoren in der Erwerbssphäre zum Ausgangspunkt haben, lassen sich am ehesten die Veränderungsnotwendigkeiten aufzeigen. So ist es mit den Kompetenzzentren Frau und Beruf in Nordrhein-Westfalen gelungen, personalpolitische Fragestellungen für KMU unmittelbar mit Chancengleichheit zu verknüpfen. Dieser Ansatz sollte mit Blick auf beide Geschlechter weiterentwickelt werden, da Männer und Frauen gegenseitig von einer besseren Work-Life-Balance profitieren. Um der Vielfalt der Beschäftigten gerecht zu werden, ohne sich in der Beliebigkeit von Merkmalen zu verlieren, erscheint es sinnvoll, wenn sich die Beratungskompetenz dazu in eigenen Projekten entwickeln kann und dann in einer übergeordneten Struktur zusammengeführt wird.

Ebenfalls mit Blick auf Chancengleichheit stellen das Engagement und das Knowhow der Gewerkschaften ein großes, aber nicht immer verfügbares Potenzial für KMU dar. Dem IAB-Betriebspanel zufolge sind 35 % der Nordrhein-Westfälischen Unternehmen tarifgebunden. Trotz eines zeitweisen Absinkens des Anteils kann NRW damit auf einen weitgehend stabilen und im Vergleich zu anderen Bundesländern höheren Bestand an tarifgebundenen Unternehmen verweisen. Je nach Größenklasse der Unternehmen zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede. So sind von den Kleinstbetrieben mit unter 10 Beschäftigten nur 26 % der Betriebe tariflich gebunden und damit auch in einen engeren gewerkschaftlichen Kontakt eingebunden. Demgegenüber sind es Hälfte der Betriebe mit 10 bis unter 50 Beschäftigten und sogar 60 % der Betriebe mit 50 bis unter 250 Mitarbeitenden (vgl. MAGS 2018, S. 85).

Aber auch für KMU, die aufgrund einer nichtvorhandenen Tarifbindung keinen eigenen Kontakt zu Gewerkschaften haben, gibt es bereits Ansätze der projektförmigen Zusammenarbeit in der

Beratung von KMU, beispielsweise im Rahmen der Projekte der Kompetenzzentren Frau und Beruf. Es bleibt zu prüfen, inwieweit eine lebensphasengerechte Zeitautonomie und Work-Life-Balance politisch bewusst als Teil strukturfördernder Maßnahmen eingeordnet werden können. Im Rahmen der Strukturförderperiode 2000 bis 2006 wurden Netzwerk- und Kooperationsstrukturen zwischen Kammern, Arbeitgeberverbänden, Gebietskörperschaften, Gewerkschaften und wissenschaftlichen Institutionen entwickelt. Während diese damals vorwiegend im Kontext des *Ziel 2-Programms*⁴¹ verstärkt technokratisch ausgerichtet waren und technologische Innovationen in den Wirtschaftsregionen fördern sollten, wurde schon früh darauf hingewiesen, dass auch organisationale innovationsfreundliche Kulturen und die Berücksichtigung des Humankapitals für eine nachhaltige positive regionale Entwicklung notwendig sind (vgl. Pixa 2011, S. 94).

Fördermittel sollten daher zum einen regionale und kommunale Akteure und Institutionen in ihrer Vernetzung und Zusammenarbeit fördern. Zum anderen sollten die Mittel gezielt und direkt in KMU deren Motivation und Engagement in der Umsetzung von Maßnahmen stärken. Während eine längerfristige Projektförderung oder eine dauerhafte institutionelle Förderung die Nachhaltigkeit und Kompetenzentwicklung regionaler Beratungsstrukturen stärkt, sind für die KMU vor allem niedrigschwellige und leicht zugängliche Fördermittel wichtig. So könnten sich beispielsweise aus den Beratungsstrukturen heraus initiierte Netzwerke oder Verbundlösungen von KMU z. B. für Betreuungsangebote weiterentwickeln, wenn sie mit Fonds für beispielsweise Referenten- oder Experten honorare weiter unterstützt werden. Eine Problematik, auf die eine Expertise des zweiten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung hinweist, ist die kosten- und zeitaufwendige Lohnabrechnung von wechselnden Arbeitszeitmodellen, die letztlich deren Realisierung hemmt (vgl. Maler-Walter 2017). Auch hier ist eine finanzielle Förderung von Verbundlösungen oder in Form einer regionalen Servicestelle denkbar. Darüber hinaus gilt es, die Thematik der Work-Life-Balance in bestehenden Förderungen, wie beispielsweise der Potenzialberatung, zu verankern und die Bekanntheit dieser Angebote bei KMU zu steigern.

⁴¹ Im Rahmen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gilt das Ziel 2 der Verbesserung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Das *Operationelle Programm EFRE NRW* fördert unter der Prioritätsachse 1 daher Investitionen in Forschung und Entwicklung. Insbesondere KMU sollen in der Entwicklung neuer Produkte und dem Ausbau von Vernetzungsstrukturen zu Investitionen in die Entwicklung gestärkt werden. Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit wird in der Prioritätsachse 2 jedoch maßgeblich auch durch die Bewältigung des Fachkräftemangels erwartet. Hier ist auch die projektgeförderte Arbeit der Kompetenzzentren Frau und Beruf eingeordnet (vgl. MWIDE, Operationelles Programm NRW 2014/2020).

Literatur

- Absenger, Nadine/Ahlers, Elke/Bispinck, Reinhard et al. (2014): Arbeitszeiten in Deutschland Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik. WSI-Report 19/2014, Düsseldorf.
- Ahlers, Elke/Brussig, Martin (2004): Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz. WSI-Betriebsrätebefragung 2004. In: WSI Mitteilungen 11/2004, S. 617-624.
- Anxo, Dominique/Franz, Christine/Kümmerling, Angelika (2012): Working time and Work-Life-Balance in a life course perspective. EUROFOUND, Dublin, www.eurofound.europa.eu. (Zugriff: 03. Dez. 2015).
- Astor, Michael/Steiner, Michael (2005): Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Wirkungsmechanismen und volkswirtschaftliche Effekte, Prognos AG, Düsseldorf.
- Backes-Gellner, Uschi/Kranzusch, Peter/Schröer, Sanita (2003): Familienfreundlichkeit im Mittelstand. Betriebliche Strategien zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In: IfM-Materialien Nr. 155, http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-155_2003.pdf#page=1&zoom=auto,107,169 (Zugriff: 25. März 2016).
- Bailyn, Lotte/Drago, Robert/Kochan, Thomas A. (2001): Integrating Work and Family Life. A Holistic Approach, Cambridge, <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/WorkFamily.pdf> (Zugriff: 28. Dez. 2015).
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017): Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis, Dortmund.
- BEEG (2006): Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 27. Januar 2015 (BGBl. I S. 33), das zuletzt durch Artikel 6 Absatz 9 des Gesetzes vom 23. Mai 2017 (BGBl. I S. 1228) geändert wurde.
- Beermann, Beate/Brenscheidt, F. (2008): Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, 3. Auflage, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, <http://in.qa.gawo-ev.de/cms/uploads/Broschuere%20Im%20Takt%20-Gestaltung%20von%20flexiblen%20Arbeitszeitsystemen.pdf?phpMyAdmin=Xr78vEy9vt0o%2Cxb0Dy0xDi0dA29> (Zugriff: 30. Feb. 2016).
- Beneder, Beatrix. (2013): Work-Life-Balance – süßes Versprechen im Dienste des Humankapitals. In: Fink, Dagmar/Krondorfer, Birge/Prokop, Sabine et al. (Hrsg.): Prekarität und Freiheit? Münster, S. 65-74.
- Bellmann, Lutz/Leber, Ute (2011): Betriebliche Weiterbildung Älterer als Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. In: Sozialer Fortschritt 60, Nr. 8, S. 168-175.

- Bergmann, Lars/Crespo Isabel (2009): Herausforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen. In: Dombrowski, Ute/Herrmann, Christoph/Lacker, Thomas/Sonnentag, Sabine (Hrsg.): Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept, Berlin.
- Bernhardt, Janine/Hipp, Lena/Allmendinger, Jutta: Warum nicht fifty-fifty? Betriebliche Rahmenbedingungen der Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit in Paarfamilien. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, <https://www.wzb.eu/de/news/arbeitgeber-bestimmen-arbeitsteilung-in-den-familien-mit> (Zugriff: 11. Feb. 2017).
- Bertelsmann Stiftung (2011): Lebenswerte Arbeitswelten. Das Konzept ‚work-lifecompetence‘, Schriftenreihe Nr. 1–5, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (2007): Work-Life-Balance. Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft, Gütersloh.
- Bizer, Kilian/Kädtler, Jürgen (2012): Promotionskolleg ‚Qualifikatorisches Upgrading in KMU‘. Antrag für den Auswahl Ausschuss der Hans-Böckler-Stiftung der Georg-August-Universität Göttingen, www.uni-goettingen.de/de/auszug-aus-dem-förderantrag/324769.html (Zugriff: 21. März 2016).
- BMAS (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0, Berlin.
- BMFSFJ/Institut der deutschen Wirtschaft (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit.
- BMFSFJ (2015): Memorandum Familie und Arbeitswelt. Die NEUE Vereinbarkeit. Fortschrittsfelder, Herausforderungen, Leitsätze. <https://www.bmfsfj.de/blob/94316/26cd21b23fc89669f57e44c0fb9ae4d2/memorandum-familie-und-arbeitswelt-data.pdf> (Zugriff: 10. März 2016).
- BMFSFJ (2005a): Work-life-balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Berlin, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen,did=29834.html> (Zugriff: 03. April 2016).
- BMFSFJ (2005b): Work-life-balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte. Zusammenfassung der Ergebnisse, Basel.
- BMFSFJ (2002): Familienfreundliche Arbeitswelt – was können wir von unseren Nachbarn lernen. Zusammenstellung der Konferenzbeiträge am 09. Juli 2002 im Senatssaal der Humboldt-Universität Berlin, https://www.prognos.com/fileadmin/pdf/56_tagungsbdfamilie.pdf (Zugriff: 02. März 2016).
- BMAS (2013): Lebenslagen in Deutschland. Der vierte Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung. Bericht.

- Bock, Gisela/Duden, Barbara (1976): Arbeit aus Liebe – Liebe als Arbeit. Zur Entstehung der Hausarbeit im Kapitalismus. In: Bock, Gisela/Duden, Barbara (Hrsg.): Frauen und Wissenschaft. Beiträge zur Berliner Sommeruniversität für Frauen, Berlin: Courage Verlag, S. 118-199.
- Böllert, Karin (2001): Prävention und Intervention. In: Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans (Hrsg.): Handbuch Sozialpädagogik – Sozialarbeit, 2. Auflage, Neuwied: Luchterhand, S. 1394-1398.
- Brannen, Julia (2005): Time and the Negotiation of Work-Family Boundaries – Autonomy or Illusion? In: Time and Society 14, Nr. 1, S. 113-131.
- Brettschneider, Antonio/Klammer, Ute (2017): Editorial: Kommunalisierung der Sozialpolitik. Chancen für präventive Konzepte? In: Zeitschrift für Sozialreform 2/2017, S. 141-156.
- Bund, Kerstin (2014): Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen, Hamburg: Murmann Verlag.
- Bundesmann-Jansen, Jörg., Groß, Hermann., Munz, Eva (2000): Arbeitszeit '99 – Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln.
- Busch, Christine/Ducki, Antje/Kalytta, Tanja et al. (2009): Stressmanagement, Springerverlag e-Book.
- BW BTQ (2008): Work-Life-Balance in kleinen und mittleren Unternehmen, Kassel.
- Caproni, P. J. (1997): Work/Life Balance – You Can't Get There From Here. In: Journal of Behavioural Science 33, Nr. 1, S. 46-56.
- Clark, Susan C. (2000): Work/Family Border Theory – A New Theory of Work/Family Balance. In: Human Relations 53, Nr. 6, S. 747-770.
- Ciesinger, Kurt-Georg/Klatt, Rüdiger (2014): Innovationen im Demografischen Wandel. Instrumente für den betrieblichen Alltag, Dortmund: Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention.
- Czepek, Judith/Dummert, Sandra/Kubis, Alexander et al. (2015): Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte – Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland. Aktuelle Berichte 5/2015, IAB, Nürnberg.
- Den Dulk, Laura/Peper, Bram (2009): Managing work-life policies in the European workplace – explorations for future research. RECOWOE-WP 04/2009, Edinburgh, <https://www.era.lib.ed.ac.uk/handle/1842/3145> (Zugriff: 28. Dez. 2015).
- Deutscher Bundestag (2011): Unterrichtung durch die Bundesregierung – Erster Gleichstellungsbericht. BT-Drs. 17/6240, Berlin.

- Dievernich, Frank/Berkowski, Nadine (2007): Work-Life-Balance im Kontext des Demographischen Wandels. Studienergebnisse 2007, http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IP20/Kienbaum_Studienergebnisse_Work_Life_Balance_im_Demographischen_Wandel.pdf (Zugriff: 02. Feb. 2016).
- DIHK/BMFSFJ (2015): Checkheft familienorientierte Personalpolitik für kleine und mittlere Unternehmen, Berlin.
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/ Sauer, Dieter (2000): Krise der Normal Arbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI Mitteilungen 53, Nr. 1, S. 5-17.
- Domeyer, Volker/Funder, Maria (1991): Kooperation als Strategie. Eine empirische Studie zu Gründungsprozessen, Organisationsformen, Bestandsbedingungen von Kleinbetrieben, Op-laden.
- Elder, Glen/Kirkpatrick Johnson, Monica/Crosnoe, Robert (2003): The Emergence and Development of Life Course Theory. In: Mortimer, Jeylan T./ Shanhan, Michael J. (Hrsg.): Handbook of life course, New York: Springer, S. 3-19.
- Erdmann, Vera/Seyda, Susanne (2012): Fachkräfte sichern – Wie familienfreundlich sind KMU? Berlin, http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/Studie_Wie_familienfreundlich_sind_KMU.pdf (Zugriff: 03. April 2016).
- Evers, Adalbert (2008): Investiv und aktivierend oder ökonomistisch und bevormundend? Zur Auseinandersetzung mit einer neuen Generation von Sozialpolitiken. In: Evers, Adalbert/ Heintze, Rolf G. (Hrsg.): Sozialpolitik – Ökonomisierung und Entgrenzung, Wiesbaden, S. 229-249.
- Florack, Melanie (2010): Wirkung atypischer Beschäftigung auf Arbeitszufriedenheit und Organizational Citizenship Behavior. Eine Untersuchung aus der Perspektive der Netzwerkanalyse. Schriftenreihe Empirische Personal- und Organisationsforschung.
- Freigang-Bauer, Inga/Gusia, Gabriela (2011): ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen. Auswertung der Unternehmensbefragung, RKW, Eschborn.
- Frerichs, Frerich (2010): Alternsgerechte Qualifizierung und Lernen im Erwerbsverlauf. In: Bundesinstitut für Berufsbildung. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis BWP 5/2010, S. 36-39.
- Fuchs, Tania (2007): Gute Arbeit in klein- und mittelständischen Unternehmen. Eine Analyse der Anforderungen an gute Arbeit aus Sicht von Erwerbstätigen in klein- und mittelständischen Unternehmen sowie von deren Arbeits- und Einkommensbedingungen. Internationales Institut für empirische Sozialökonomie. INIFES, Stadtbergen.

- Geissler, Birgit/Oechsle, Mechthild (1996): Lebensplanung junger Frauen. Zur widersprüchlichen Modernisierung weiblicher Lebensläufe, Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Gesterkamp, Thomas (2007): Vätermomente – und danach? (Väterzeit.de), <http://www.vaeterzeit.de/gesterkamp-vaetermomente/betriebliche-personalpolitik.php> (Zugriff: 02. Juli 2013).
- GeMiNa (2013): Work-Life-Balance. Ein Wettbewerbsvorteil für KMU, Dortmund.
- Gerlach, Irene/Juncke, David/Laß, Inga (2011): Familienbewusstes NRW. Was tun Unternehmen? Repräsentative Befragung von Beschäftigten. Factsheet, http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2011/factsheet_nrw2011.pdf (Zugriff: 15. März 2016).
- Gerlach, Irene/Schneider, Helmut/Schneider, Ann Kristin/Quednau, Anja (2013): Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Ergebnisse einer repräsentativen Studie, http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2013/ub2012_bericht.pdf (Daten für Deutschland).
- Gerlach, Irene/Ahrens, Regina/Laß, Inga et al. (2015): Die Bedeutung atypischer Beschäftigung für zentrale Lebensbereiche. Münster, http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2015/20150625_Policy_Brief_Projekt%202013633-3.pdf (Zugriff: 03. April 2016).
- Gerlach, Irene/Schneider, Helmut (2012): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte, Wiesbaden.
- Gläser, Jochen/Laudel, Gritt (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden.
- Großholz, Matthias/Richter, Katja/Voigt, Bernd F. et al. (2012): Richtig flexibel – Anforderungen an innovative Personaleinsatzstrategien in KMU. In: Personalquarterly 64, Nr. 1, S. 5-14.
- Gröning, Katharina (2010): Die Beschleunigungsgesellschaft und ihre Bedeutung für den weiblichen Lebenszusammenhang. Vortrag. Universität Bielefeld, <http://www.uni-bielefeld.de/fstudien/Projektetag+2010+VortragBeschleunigungsgesellschaft.pdf> (Zugriff: 30. März 2016).
- Guest, David E. (2002): Perspectives on the Study of Work-Life-Balance. In: Social Science Information 41, Nr. 2, S. 255-279.
- Guest, David E. (2001): Perspectives on the Study of Work-Life-Balance. A Discussion Paper Prepared for the 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31, London, <http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm> (Zugriff: 02. März 2016).
- Günterberg, Brigitte (2012): Unternehmensgrößenstatistik. Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland. In: Daten und Fakten Nr.

- 2, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, [http://www.ifm-bonn.org/publikationen/publikationendetail/?tx_ifmstudies_publicationdetail\[publication\]=11&cHash=d60c89556cb970731e44dc8c08a7a8c9](http://www.ifm-bonn.org/publikationen/publikationendetail/?tx_ifmstudies_publicationdetail[publication]=11&cHash=d60c89556cb970731e44dc8c08a7a8c9) (Zugriff: 03. April 2016).
- Haunschild, Axel (2013): Work, Life, Balance. Ein kritischer Blick auf die Debatte zum Verhältnis von Arbeit und Leben. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 42, Nr. 1, S. 8-13.
- Hellert, Ulrike (2001): Humane Arbeitszeiten. Hagener Arbeiten zur Organisationspsychologie, Münster: Lit-Verlag.
- Henley, Julia R./Lambert, Susan J. (2014): Unpredictable Working-Time in Retail Jobs. Implications for Employee Work-Life Conflict. In: Industrial and Labour Relations Review 67, Nr. 3, S. 986-1016.
- Hielscher, Volker (2000): Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten. WZB, Berlin, <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/11578> (Zugriff: 03. April 2016).
- Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013): Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. WZBrief Arbeit, https://www.researchgate.net/publication/263341815_Management_und_Teilzeitarbeit_-_Wunsch_und_Wirklichkeit (Zugriff 12. April 2016).
- Hochfeld, Katharina/Müller-Wieland, Roda (2017): (Arbeits)Zeit zu gestalten. Potenziale flexibler und selbstbestimmter Arbeitszeitmodelle in KMU. Eine Literaturstudie, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Forum Politik und Gesellschaft.
- Hochschild, Arlie R. (2006): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hoff, Ernst H./Grote, Stefanie/Dettmer, Susanne et al. (2005): Work-Life-Balance. Berufliche und private Lebensgestaltung von Männern und Frauen in hoch qualifizierten Berufen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 49, Nr. 4, S. 196-207.
- Hoffmann, Jörg/Schaumburg, Stefan/Smolenski, Tanja (2019): Miteinander für morgen. Für Arbeitszeiten, die zum Leben passen, Bielefeld: transcript.
- Hoier, Antje/Ritz, Daniel/Strahl, Janine (2016): Beschäftigungsstatistik Mehrfachbeschäftigung. Bundesagentur für Arbeit Statistik, <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Grundlagen/Methodenberichte/Beschaeftigungsstatistik/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Mehrfachbeschaeftigung.pdf> (Zugriff: 15. März 2016).
- Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim: Beltz.

- IfM (2012): Unternehmensgrößenstatistik. Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004-2009 in Deutschland, Bonn.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Giesert, Marianne (Hrsg.) im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V. Hamburg, VSA-Verlag.
- Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2104): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, Springer Gabler. E-Book.
- Institut für Mittelstandsforschung – IFM (ohne Jahr): Unternehmensbestand, <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensbestand/#accordion=0&tab=0> (Zugriff: 15. März 2016).
- INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit (2013): Umsetzung von Demografie-Tarifverträgen. Projektabschlussbericht Projekt DemTV, Berlin.
- IT.NRW (ohne Jahr): Sozialversicherungspflicht Beschäftigte in NRW, <https://www.it.nrw.de/statistik/b/daten/eckdaten/r543sba.html> (Zugriff: 15. März 2016).
- Janczyk, Stefanie (2008): ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie‘ und Work-Life-Balance. Über Verengungen und Ausblendungen einer Debatte. In: Marburger Gender-Kolleg (Hrsg.): Geschlecht. Macht. Arbeit, Münster, S. 70-84.
- Jürgens, Kerstin (2005): Kein Ende von Arbeitszeit und Familie. In: Anina, M./Oechsle, M.: Arbeitszeit – Familienzeit – Lebenszeit: Verlieren wir die Balance? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 35-53.
- Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission ‚Arbeit der Zukunft‘, Bielefeld: Transcript.
- Juncke, David (2016): Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Geschäftsführern und Personalverantwortlichen. Ministerium für Kinder, Jugend, Kultur und Sport NRW, <https://www.prognos.com/publikationen/alle-publikationen/662/show/bd4393fa9e724cf7a3f57b82d76b3116/> (Zugriff: 15. Okt. 2016).
- Jurczyk, Karin/Schier, Michaela/Szymenderski, Peggy et al. (2009): Entgrenzte Arbeit, entgrenzte Familie. Grenzmanagement als neue Herausforderung, Berlin.
- Jurczyk Karin (2005): Work-life-balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Alte Fragen neu gestellt. In: Seifert, H.: Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt, New York: Campus, S. 102-123.
- Kastner, Michael (2011): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren, 3. Auflage, Kröning: Asanger-Verlag.

- Kastner, Michael/Gerlmaier, Anja (1999): Neue Belastungen in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Die Balance von Arbeit und Leben fördern. In: Personalführung plus 2/1999, S. 6-15.
- Kay, Rosemarie/Suprinovic, Olga/Werner, Arndt (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen – Situationsanalyse und Handlungsempfehlung. IfM-Materialien, Nr. 200, Bonn.
- Kehl, Konstantin/Then, Volker/Münscher, Robert (2009): Social Return on Investment: auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung. In: Anheier, Helmut/Schöer, Andreas/Then, Volker (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 313-331.
- Klammer, Ute (2012): Die Lebensverlaufsperspektive als Referenzrahmen und Gestaltungsaufgabe – Herausforderungen an Politik und Betriebe. In: Bertram, Hans/Bujard, Martin (Hrsg.): Zeit, Geld, Infrastruktur. Zur Zukunft der Familienpolitik (Soziale Welt Sonderband 19), Baden-Baden: Nomos, S. 45-66.
- Klammer, Ute (2010): Flexibilität und Sicherheit im individuellen (Erwerbs-)Lebensverlauf. Zentrale Ergebnisse und politische Empfehlungen aus der Lebenslaufforschung der European Foundation. In: Naegele, G. (2010): Soziale Lebenslaufpolitik, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 675-710.
- Klammer, Ute/Klenner, Christina (2004): Geteilte Erwerbstätigkeit und gemeinsame Fürsorge. Strategien und Perspektiven der Kombination von Erwerbs- und Familienleben in Deutschland. In: Leitner, Sigrid/Ostner, Ilona/Schratzenstaller, Margret (Hrsg.): Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 177-208.
- Klammer, Ute/Muffels, Ruud/Wilthagen, Ton (2008): Flexibility and security over the life course – key findings and policy messages. EUROFOUND, Dublin.
- Klenner, Christina (2007): Gleichstellungspolitik vor alten und neuen Herausforderungen. Welchen Beitrag leistet die Familienpolitik. In: WSI Mitteilungen 60, Nr. 10, S. 523-530.
- Klenner, Christina/Schmidt, Tania (2011): Teilzeitarbeit im Lebensverlauf von abhängig beschäftigten Frauen. In: Klammer, Ute/Motz, Markus (Hrsg.): Neue Wege – Gleiche Chancen – Expertisen zum Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Wiesbaden, S. 253-306.
- Klenner, Christina/Sopp, Peter/Wagner, Alexandra (2016): Große Rentenlücke zwischen Männern und Frauen. WSI-Report Nr. 29, 6/2016, Düsseldorf, http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_29_2016.pdf (Zugriff: 15. März 2016).
- Klenner, Christina/Kohaut, Susanne/Höyng, Stephan (2010): Vollzeit, Teilzeit, Minijobs. In: Projektgruppe GiB (Hrsg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft, Berlin, S. 191-270.

- Klenner, Christina/Brehmer, Wolfram/Plegge, Mareen et al. (2013): Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland. Eine empirische Analyse. WSI-Diskussionspapier Nr. 184, Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung.
- KOFA Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen. Vor allem KMU von Fachkräftemangel betroffen, <http://www.demographie-netzwerk.de/themen/details/aktuelles/vor-allem-kmu-von-fachkraeftemangel-betroffen/> (Zugriff 21. März 2016).
- Kohler, Hans/Spitznagel, Eugen (1995): Teilzeitarbeit in der Gesamtwirtschaft und aus der Sicht von Arbeitnehmern und Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 28., Nr. 3, S. 339-364.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Pangert, Barbara (2015): Work-Life-Balance, eine Frage der Leistungspolitik, Wiesbaden: Springer VS.
- Konietzka, Dirk (2010): Zeiten des Übergangs. Sozialer Wandel des Übergangs in das Erwachsenenalter, Wiesbaden: VS.
- Kossek, Ellen E./Rudermann, Marian/Braddy, Philip W./Hannum, Kelly M. (2012): Work-Non-work Boundary Management Profiles. A Person-Centered Approach. In: Journal of Vocational Behavior 81, Nr. 1, S. 112-128.
- Kossek, Ellen E./Lambert, Susan J. (2005): Work and Life Integration. Organizational, Cultural, and Individual Perspectives, Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kraetsch, Clemens/Trinczek, Rainer (1998): Arbeitszeitflexibilisierung in Klein- und Mittelbetrieben des Produzierenden Gewerbes – Stand, Entwicklung und Probleme. In: Arbeit 7, Nr. 4, S. 338-361.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Pangert, Barbara (2015): Work-life-balance. Eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze, Wiesbaden: Springer Verlag.
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2007): Entgrenzte Arbeit – gefährdete Reproduktion. Genderfrage in der Arbeitsforschung. In: Aulenbacher, Brigitte (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 235-249.
- Kratzer, Nick/Sauer Dieter (2005): Entgrenzung von Arbeit. Konzepte, Thesen und Befunde. In: Gottschall, Karin/Voß, Günter (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, 2. Auflage, München und Mehring, S. 87-151.
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter/Hacket, Anne et al. (2003): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. ISF, München.

- Lambert, Susan J./Haley-Lock, Anna (2004): The Organizational Stratification of Opportunities for Work-Life-Balance. Addressing Issues of Equality and Social Justice in the Workplace. In: Community, Work and Family 7, Nr. 2, S. 179-195.
- Landtag Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1998b): Drucksache 12/3121. Zwischenbericht der Enquete-Kommission Zukunft der Erwerbsarbeit, Düsseldorf.
- Lauber, Verena/Storck, Johanna (2015): The Effects of Family-friendly Firm Policies on Parental Well-Being and Working Time, <http://lagv2015.idep-fr.org/submission/index.php/LAGV2015/LAGV14/paper/viewFile/1494/322> (Zugriff: 25. März 2016).
- Lewis, Suzan (2003): The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure? In: Leisure Studies 22, Nr. 4, S. 343-355.
- Lewis, Suzan/Gambles, Richenda/Rapoport, Rhona (2007): The constraints of a Work-Life-Balance approach – an international perspective. In: International Journal of Human Resources Management 18, Nr. 3, S. 360-373.
- Linne, Gudrun (2004): Flexible Arbeitszeiten und soziale Sicherheit. Arbeitspapier Nr. 97, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Linne, Gudrun (2002): Flexibel arbeiten – flexibel leben. Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lott, Yvonne (2014): Flexibilität und Autonomie in der Arbeitszeit – Gut für die Work-Life-Balance? WSI-Report Nr. 18/2014, Düsseldorf.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, NRW (2018): IAB-Betriebspanel: Ergebnisse der Arbeitgeberbefragung für Nordrhein-Westfalen, Befragungswelle 2017.
- Maler-Walter, Katrin (2017): Wie können kleine und mittlere Unternehmen bei der Ermöglichung von Zeitsouveränität für ihre Beschäftigten unterstützt werden? Expertise für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V., Geschäftsstelle, Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung.
- Mayer, Karl U./Diewald, Martin (2006): Die Institutionalisierung von Lebensverläufen. In: Bandtstädter, Jochen/Lindenberger, Ulman: Lehrbuch zur Entwicklungspsychologie der Lebensspanne/des Erwachsenenalters, Stuttgart: Kohlhammer, S. 510-539.
- McKenna, Elizabeth P. (1998, c1997): When work doesn't work anymore. Women, work and identity, New York: Dell Pub.
- Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie NRW, Operationelles Programm 2014/2020, <https://www.efre.nrw.de/efre-programm/op-efre-nrw/> (Zugriff: 17. April 2016).

- Mückenberger, Ulrich (2012): Lebensqualität durch Zeitpolitik. Wie Zeitkonflikte gelöst werden können, Berlin.
- Moldaschl, Manfred/Voss, Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit, Mering, Hampp-Verlag.
- Mugler, Josef (2008): Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Auflage, Wien.
- Neukirch, Sabine (2016): Entstehung, Entwicklung und Ausformung (trans-)nationaler Pflege- und Betreuungsarrangements von Senioren im deutsch-italienischen Vergleich, Universität Duisburg-Essen.
- Nippert-Eng, Christena (1996): Home and Work. Negotiating Boundaries through Everyday Life, Chicago: University of Chicago Press.
- Oechsle, Mechthild. (2007): Work-Life-Balance statt Vereinbarkeit? Diskursive Verschiebungen und veränderte Problemlagen. In: Baer, Susanne/Lepperhoff, Julia (Hrsg.): Gleichberechtigte Familien? Bielefeld, S. 129-142.
- Oechsle, Mechthild (2010): Work-life-balance. Diskurse, Problemlagen, Forschungsperspektiven. In: Becker, Ruth/Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie, 3. erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 234-244.
- Ostner, Ilona (1978): Beruf und Hausarbeit. Zur Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft, Frankfurt, New York.
- Pangert, Barbara /Pauls, Nina/Schüpbach, Heinz (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit, 2., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Dortmund/Berlin/Dresden, https://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd76.pdf?__blob...v=13 (Zugriff: 20. März 2016).
- Peukert, Rüdiger (2012): Familienformen im sozialen Wandel, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Pfohl, Hans Christian (2006): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Auflage, Berlin.
- Pixa, Tim (2011): Neuausrichtung der Strukturpolitik. Partizipation und Wahrung von Arbeitnehmerinteressen in Nordrhein-Westfalen, Wiesbaden: Gabler
- Pongratz, Hans .J./Voß, Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin.
- Possinger, Johanna (2010): Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf. Eine Analyse betrieblicher Hindernisse. Humboldt-Universität Berlin Institute of Social Sciences (Hrsg.), Berlin, BGSS Arbeitspapiere (1), https://www.bgss.hu-berlin.de/bgssonlinepublications/workingpaperseries/WP_01_Johanna%20Possinger%2010 (Zugriff: 30. März 2016).

- Pröll, Ulrich/Gude, Dietmar (2003): Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitszeitformen. Risikoabschätzung und Gestaltungsanforderungen, Bremerhaven.
- Pröll, Ulrich (2003) Flexible Arbeit und Gesundheit. Intensivierungsrisiken und Ansatzpunkte nachhaltiger Gestaltung. In: Jahrbuch für kritische Medizin 39, Universität Magdeburg, S. 31-52.
- Promberger, Markus (2005): Wie neuartig sind flexible Arbeitszeiten. Historische Grundlinien der Arbeitszeitpolitik. In: Seifert, Hartmut (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/New York, S. 9-39.
- Radmacher-Nottelmann, Nils (2011): Zur Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen für das Wirtschaftswachstum in Nordrhein-Westfalen. IT.NRW, Düsseldorf, https://www.it.nrw.de/statistik/querschnittsveroeffentlichungen/Statistik_kompakt/Archiv_2011/ausgabe5_2011/index.html (Zugriff: 03. April 2016).
- Ransome, Paul (2007): Conceptualizing boundaries between life and work. In: International Journal of Human Resource Management 18, Nr. 3, S. 374-386.
- Resch, Marianne (2007): Familienfreundlichkeit von Unternehmen aus arbeitspsychologischer Sicht. In: Dilger/Gerlach/Schneider: Betriebliche Familienpolitik, Wiesbaden, S. 103-124.
- Resch, Marianne (2005): Work-Life-Balance. Neue Wege der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Paper zur GfA Herbstkonferenz 2003 in Aachen, Stuttgart: Ergomia Verlag.
- Resch, Marianne/Bamberg, Eva (2005): Work-Life-Balance – ein neuer Blick auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 49, Nr. 4, S. 171-175.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Russell, Helen/O'Connell, Philip/McGinnity, Frances (2009): The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland. In: Gender, Work and Organization 16, Nr. 1, S. 73-97.
- Rinderspacher, Jürgen (2002): Zeitwohlstand. Ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation, Berlin: Edition Sigma.
- Sachverständigenkommission Gleichstellung (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das BMFSFJ für den Ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung.
- Sauer, Josef/Scheil, Michael/Schurr, Michael et al. (Hrsg.): Arbeitsschutz von A-Z 2014, Freiburg.

- Schilling, Elisabeth (2008): Projekt ‚Glückliches Leben‘. Zum Zusammenhang von Zeitnutzung und Glück bei berufstätigen Eltern. In: Arbeit 1, Nr. 17, S. 51-65.
- Schneider, Helmut/Gerlach, Irene/Juncke, David et al. (2008): Der beruf-und-familie-Index. Ein Instrument zur Messung des betrieblichen Familienbewusst-seins. Arbeitspapier – Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik 4, http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/13ea6e392af129653bb6bf8f06d21439/FFP_Arbeitspapier_Index.pdf (Zugriff: 30. März 2016).
- Schneider, Norbert F. (2007): Work-Life-Balance. Neue Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik aus soziologischer Perspektive. In: Dilger, Alexander/Gerlach, Irene/Schneider, Helmut (Hrsg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht, Wiesbaden, S. 64-74.
- Schneider, Helmut/Gerlach, Irene/Juncke, David et al. (2008): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Arbeitspapier – Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik 5, http://www.ffp-muenster.de/tl_files/dokumente/2008/arbeitspapier_ffp_2008_5.pdf (Zugriff: 30. März 2016).
- Schneider, Helmut (2007): Einführung in konzeptionelle Grundlagen der Analyse betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. In: Dilger, Alexander/Gerlach, Irene/Schneider, Helmut (Hrsg.): Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 235-243.
- Schroeder, Wolfgang (2012): Vorsorge und Inklusion. Wie finden Sozialpolitik und Gesellschaft zusammen? Berlin: Vorwärts.
- Schroeder, Wolfgang (2014): Vorbeugende Sozialpolitik weiter entwickeln. Diskussionspapier des Landesbüros NRW der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schult, Mandy (2012): Nach der Arbeit ist vor der Arbeit. Eine empirische Analyse unter Anwendung des Modells der beruflichen Gratifikationskrisen. In: WAO Soziologie, Online-Journal für Wirtschafts-, Arbeits- und Organisationssoziologie 2, Nr. 1, https://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/projekte/wao/WAO_Soziologie_Beitrag_Schult_2012.pdf (Zugriff: 03. April 2016).
- Seidel, Axel/Steiner, Michael/Knittel, Tilmann et al. (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. BMFSFJ (Hrsg.), <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Betriebswirtschaftliche-Effekte,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Zugriff: 01. Dez. 2015).
- Seifert, H. (2014): Renaissance der Arbeitszeitpolitik: selbstbestimmt, variabel und differenziert. WISO Diskurs. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

- Seifert, Hartmut/Holst, Elke/Wenzel, Mattias et al. (2016): Arbeitszeitwünsche und ihre kurzfristige Realisierung. In: WSI Mitteilungen 4/2016, S. 300-308.
- Seifert, Hartmut (2005): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt, New York: Campus.
- Tailer, Norbert/Thum-Kraft, Monika (2011): Competence development in start-ups and SMEs: what is the role of higher education institutions as cooperation partners? In: International Journal of Entrepreneurial Venturing 3, Nr. 3, S. 248-261.
- Teriet, Bernhard (1976): Zeitsouveränität durch flexible Arbeitszeit. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte 31/1976, S. 3-16.
- Teriet, Bernhard (1977): Arbeitszeitforschung – ihre Forschungsobjekte und ihr Stellenwert in der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkts- und Berufsforschung 10, Nr. 4, S. 485-493.
- Träger, Jutta (2009): Familie im Umbruch. Quantitative und qualitative Befunde zur Wahl von Familienmodellen, Wiesbaden: Springer VS.
- Ulich, Eberhard/Wülser, Marc (2010): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven, Wiesbaden: Gabler.
- Ulich, Eberhardt/Wiese, Bettina (2011): Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität, Wiesbaden: Gabler.
- Vedder, Günther/Reuter, Julia (Hrsg.) (2008): Die Vielfalt der Work-life-balance: aktive Väter – Men Studies; teilzeitarbeitende Führungskräfte; Vereinbarkeit von Studium & Familie. In: Trierer Beiträge zum Diversity Management 10, München: Hampp, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-324731> (Zugriff: 21. März 2016).
- Vogel, Claudia (2009): Teilzeitbeschäftigung – Ausmaß und Bestimmungsgründe der Erwerbsübergänge von Frauen. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 2/2009, S. 170-181.
- Voß, Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilung aus der Arbeitsmarkts- und Berufsforschung 3/1998, S. 473-487.
- Werner, Arndt (2004): Arbeitsbedingungen in KMU. Eine multivariate Analyse. Auszug aus: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106 NF, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung, http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/106_nf_1.pdf (Zugriff: 21. März 2016).
- Welskop-Deffa, E. (2012): Lebenslaufpolitik – Anforderungen an Generationen- und Geschlechtergerechtigkeit in einer Gesellschaft des langen Lebens. In: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften, Band 53: Sozialethik für eine Gesellschaft des langen Lebens, S. 17-35.

- Winter, Marc/Kersten, Wolfgang (2007): Situationsadäquate Gestaltung des Projektmanagements in mittelständischen Unternehmen. In: Letmathe, Peter/Eigler Joachim/Welter, Friederike et al. (Hrsg.): Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Wiesbaden: Springer, S. 225-240.
- Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum: Qualitative Sozialforschung 1, Nr. 1, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1132/2519> (Zugriff: 21. März 2016).
- Wöhrmann, A. M. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Work-Life-Balance, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Zaugg, Robert (2006): Work-Life-Balance. Ansatzpunkte für den Ausgleich zwischen Erwerbs- und Privatleben aus individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Sicht, Diskussionspapier Nr. 9, Wissenschaftliche Hochschule Lahr, http://epub.sub.uni-hamburg.de/e-pub/volltexte/2010/5595/pdf/WHL_Diskussionspapier_Nr_09.pdf (Zugriff: 21. März 2016).

Über die Autorin



Dr. Dagmar Weißler-Poßberg

Dr. Dagmar Weißler-Poßberg ist Seniorprojektleiterin bei der Prognos AG am Standort Düsseldorf. Sie leitet Projekte im Bereich Strategie- und Programmentwicklung und verantwortet das Themenfeld Gesellschaftspolitik. Zu ihren Themenschwerpunkten gehören Work-Life-Balance und Erwerbsbedingungen sowie Netzwerkarbeit in sozialen und wirtschaftlichen Kontexten.

Das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW)

Das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung (FGW) wurde mit Unterstützung des für Wissenschaft zuständigen Ministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen im September 2014 als eigenständiger, gemeinnütziger Verein mit Sitz in Düsseldorf gegründet. Aufgabe und Ziel des FGW ist es, in Zeiten unübersichtlicher sozialer und ökonomischer Veränderungen neue interdisziplinäre Impulse zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung zu geben und politische Gestaltungsoptionen für die Gewährleistung sozialer Teilhabe in einer sozial integrierten Gesellschaft zu entwickeln. Durch die Organisation innovativer Dialogformate und die Förderung zukunftsorientierter Forschungsprojekte will das Forschungsinstitut die Vernetzung von Wissenschaft, Politik und zivilgesellschaftlichen Akteur_innen vorantreiben und den zielgruppengerechten Transfer neuer Forschungsergebnisse gewährleisten.

Weitere Informationen zum FGW finden Sie unter: www.fgw-nrw.de

Der Themenbereich „Vorbeugende Sozialpolitik“

Vorbeugende Sozialpolitik zielt darauf ab, die Entstehung und Verfestigung sozialer Problemlagen durch wirkungsorientierte Interventionen, den Aufbau von „Präventionsketten“ und eine bessere Verzahnung der Regelsysteme nach Möglichkeit bereits im Vorfeld zu verhindern, anstatt die daraus resultierenden Defizite nachträglich zu kompensieren. Zentrale Aufgabe des Themenbereichs „Vorbeugende Sozialpolitik“ des FGW ist es, das in den verschiedenen Handlungsfeldern vorhandene Handlungs- und Erfahrungswissen systematisch zu bündeln und aufzubereiten, die konkreten Spannungsfelder und Dilemmata zu analysieren, innerhalb derer sich vorbeugende Sozialpolitik bewegt, und die Ergebnisse dieser Arbeit in einen fruchtbaren Dialog zwischen Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft einzuspeisen. Durch die Förderung kleinerer und größerer Forschungsprojekte sowie durch geeignete Dialogformate will der Themenbereich dazu beitragen, für die verschiedenen beteiligten Akteure und Professionen eine gesicherte Wissensgrundlage und einen gemeinsamen Orientierungs- und Bezugsrahmen zu schaffen.

Weitere Informationen zum Profil und zu den aktuellen Aktivitäten des Themenbereichs finden Sie unter:

www.fgw-nrw.de/sozialpolitik
